Mark Pendergrast

Por Deus, Pela Pátria e pela Coca-Cola

A HISTÓRIA NÃO-AUTORIZADA DO MAIOR DOS REFRIGERANTES E DA COMPANHIA QUE O PRODUZ

POR DEUS, PELA PÁTRIA E PELA COCA-COLA

Mark Pendergrast

Título original:
For God, Country and Coca-Cola

Ano de lançamento: 1993

Texto revisto em conformidade com o
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa
de 1990 que entrou em vigor em 2009.

Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola é uma história cultural, social e econômica da América, vista através do vidro de uma garrafa de Coke. E que crônica tipicamente americana que ela é! A Coca-Cola começou humilde, como remédio sem rótulo vendido em feiras, em meio ao entusiasmo e caos de Atlanta, no período de Reconstrução que se seguiu à Guerra Civil. Um empresário astuto percebeu-lhe o valor como bebida, que rapidamente se popularizou durante a Idade de Ouro até tornar-se o bem de consumo dominante do Século Americano. A razão do sucesso da Coca-Cola foi uma publicidade onipresente, enquanto os mestres criadores de mitos da Companhia despertavam e em seguida saciavam a sede de uma nação. E quando a II Guerra Mundial levou tropas americanas ao ultramar, o refrigerante seguiu-lhe as pegadas, lançando os alicerces de uma presença mundial duradoura e lucrativa.

Valendo-se de inúmeras fontes até então inéditas, *Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola* traça um retrato vivo dos empresários que dirigiram a empresa: o devoto metodista Asa Candler, que trouxe a Companhia ainda implume ao século atual; Robert Woodruff, com o indefectível charuto amassado na boca, o anfitrião de presidentes americanos em sua fazenda na Geórgia; e o aristocrático Roberto Goizueta, de antecedentes cosmopolitas e dotado de uma visão que lhe permitiu abrir os mercados mundiais. Todos eles deixaram uma marca indelével na Coca-Cola. O livro conta ainda com um pitoresco elenco de coadjuvantes, constituído de picaretas, trapaceiros, publicitários, e vigaristas que transformaram o refrigerante na marca registrada mais conhecida em todo o mundo. O lado negativo da Coca-Cola também está presente: manobras legais excusas, acordos de compadres com políticos, tratamento brutal a concorrentes e trabalhadores do Terceiro Mundo. A despeito de uma imagem ocasionalmente maculada, porém, a Companhia continua impávida sua marcha, armada com seu famoso produto - para estabelecer a presença global.

Provocante, controvertido e sempre divertido, *Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola* revela como a Coke transformou irreversivelmente nosso mundo. Como saga familiar, história cultural e, finalmente, história completa de um ícone americano, este livro é "Emoção Pra Valer".

O AUTOR

Natural de Atlanta, Mark Pendergrast cresceu na West Paces Ferry Road, mais conhecida como "O Beco da Coca-Cola" e formou-se em Harvard. Jornalista especializado em temas empresariais, reside atualmente em Stowe, Vermont.

O mundo dos negócios tem seu Romance. A história secreta de todos os grandes sucessos empresariais é tão emocionante quanto a história mais imaginosa que se possa contar. O verdadeiro sucesso jamais cai do céu... O progresso se consegue com luta constante e trabalho árduo e paciente. Exige recursos e engenhosidade da mais alta ordem, coragem que não aceita derrota, resistência que vence oposição, confiança que repele calúnia invejosa.

E essa tem sido a história da Coca-Cola.

- *THE ROMANCE OF COCA-COLA* (folheto)
21 DE MAIO DE 1942

Desde 1886... mudanças tem sido a ordem do dia, do mês, do ano. Essas mudanças, poderíamos acrescentar, foram no todo ou em parte resultado da própria existência da The Coca-Cola Company e de seu produto... Elas criaram satisfação, deram prazer, inspiraram imitadores, deixaram patifes intrigados... Coca-Cola não é um artigo essencial, como gostaríamos que fosse. É uma idéia - é um símbolo - é uma marca inspirada pelo gênio.

- Carta do publicitário William C. D'Arcy
24 DE MARÇO DE 1959

Por favor, Sr. Kahn, o senhor escreveu excelentes artigos e perfis, mas por que todo esse trabalho com a Coca-Cola? Não posso conceber que ela seja tão interessante, e para tantas pessoas, que o leve a usar todo esse papel, milhares de palavras e horas de trabalho. Além disso, considero-a uma bebida extremamente nociva.

- Carta a E. J. Kahn, Jr., como reação a uma série de artigos sobre a Coca-Cola, publicados no *THE NEW YORKER*
10 DE JULHO DE 1985

Por que ler ficção? Por que ir ao cinema? A indústria de refrigerantes tem mergulhos de montanha-russa suficientes para fazer romancistas babarem de prazer.

- Jesse Meyers, na edição especial da *BEVERAGE DIGEST,* que anunciava a volta da Coca-Cola original.

Agradecimentos

É difícil saber por onde começar a manifestar minha gratidão a todas as pessoas que tornaram possível este livro. Em primeiro lugar, tenho que agradecer a Phil Mooney, Joanne Newmann e Laura Jester, do Coca-Cola Archives, por me permitirem acesso à coleção privada, em geral vedada ao público. A assistência e o discernimento dessas pessoas tornaram o texto realmente viável. Eu havia sido informado de que era impossível tratar com funcionários da The Coca-Cola Company - "desconfiados" e "paranóicos" eram as palavras mais freqüentemente usadas para designá-los.

Muito ao contrário, mostraram-se corteses e acessíveis ao se convencerem de que me dispunha a escrever um livro de funda pesquisa e objetivo.

Assim, não posso agradecer como gostaria a todos os empregados da Coca-Cola, em atividade e aposentados, que conversaram comigo por tanto tempo e com tão grande boa vontade. São eles listados ao fim deste livro, na seção de entrevistas da Bibliografia. Mas gostaria de agradecer particularmente a Joe Jones por suas intuições sobre a personalidade de Robert Woodruff e a Charlie Bottoms por suas respostas prontas e imediatas. É também grande minha dívida com Claus Halle, pelas muitas conversas e pelos contatos. Na McCann-Erickson, a primeira agência de publicidade da Coke, John Bergin prestou-me serviço semelhante. O engarrafador de Kentucky, Bill Schmidt, e sua esposa, Jan, colocaram à minha disposição seu excelente museu sobre a Coca-Cola com novidades e "folclore" de seus arrastados processos judiciais com a companhia. O advogado de ambos, Emmet Bondurant, em espaço de seu escritório, facilitou-me copiar pastas de minutas de processos legais não vedados ao público. O King & Spalding, principal escritório de advocacia da The Coca-Cola Company, mostrou-se também prestativo.

Descobri que Linda Matthews e suas bibliotecárias (Ellen Nemhauser, Beverly Bishop, Kathy Knox), da Special Collections da Robert W. Woodruff Library, na Emory University, estavam ansiosas para ajudar-me no projeto e, nesse sentido, trouxeram-me caixas e caixas à mesa de trabalho. Outras bibliotecas e bibliotecários fizeram mais do que se poderia esperar no cumprimento do dever, incluindo Julie Pickett, da Stowe Public Library, em Stowe, Ver- mont, Sue Miller, da Brownell Public Library, em Essex Junction, Vermont, Joyce Miller e Mara Siegel, da Trinity College Library, em Berlington, Vermont, e Mark McAteer e Diane Boisnier, na St. Michael's College Library, em Cochester, Vermont. Realizei pesquisas também na Atlanta Historical Society, Fulton County Superior Court, Benwood Foundation, em Chat-tanooga, na Bailey Howe Library, na University of Vermont, na University of North Carolina Library, no Center for Advertising History, na Smithsonian, na Biblioteca do Congresso, na Baker Library, na Harvard Business School - e em todas essas instituições recebi assistência capaz e profissional.

Jesse Meyers, editor da *Beverage Digest,* brindou-me não só com uma perspectiva de pessoas que tiveram acesso a informações sigilosas da indústria, mas abriu-me também as coleções de sua revista e folhetos relativos a seminários.

Tive a grande sorte de localizar a Sra. Ernestine Sherman, sobrinha neta de John Pemberton.

Apesar de suas apreensões e de sua saúde frágil, desvendou um tesouro de cartas e documentos familiares de valor inestimável para a reavaliação do legado de Pemberton. O mesmo se aplica a Monroe King e ao seu autonomeado "Pemberton Archives". Durante anos, King colecionou sistematicamente documentos secretos sobre Pemberton, e seus esclarecimentos foram vitais para que eu pudesse compreender o inventor. Frank Robinson II, o tataraneto do homem que deu nome à Coca-Cola, mostrou-se generoso em tempo e conhecimentos, e forneceu-me pista decisiva sobre a quantidade de cocaína na Coca-Cola original.

Meus contratos através do Coca-Cola Collectors Club Internacional foram extremamente úteis.

Bill Bateman e Randy Schaeffer, dois professores de informática da Pennsylvania, pesquisaram laboriosamente coisas e fatos memoráveis, e a história por trás dos mesmos, em uma série de artigos publicados no jornalzinho do clube. Tiveram a bondade de ajudar-me em todos os casos em que lhes solicitei informação específica. Thom Thompson, um arquiteto de Kentucky, passou tempos inacreditáveis numa máquina de fotocópia, enviando-me muito material interessante e compartilhando comigo na compreensão dos fatos notáveis sobre os maníacos pelas relíquias da Coca-Cola.

Meu trabalho vem na trilha de livros anteriores sobre a Coca-Cola, de autoria de E.J. Kahn, Jr., Brad Ansley, Hunter Bell, Franklin Garrett, Lawrence Dietz, Sanders Rowland, Pat Roddy, Jr., Pat Watters, J.C Louis, Harvey Yazijian, Henry Frundt, Richard S. Tedlow, Anne Hoy, e Thomas Oliver. Confesso-me em débito pessoal com E.J. Kahn, Jr., pelo seu estímulo espírito humanitário.

No início, me permitiu pesquisar-lhe os arquivos da *The New Yorker* e copiar mais de 400 páginas de notas meticulosamente indexadas, que me deram informações concretas e serviram como modelo exemplar. Brad Ansley, que escreveu a biografia de Asa Chandler publicada sob nome de outrem, deu-me várias informações sobre os antecedentes dos Candlers. Não conheci Hunter Bell, mas sua história inédita da Coca-Cola, que faz parte dos arquivos da companhia, merece crédito. Franklin Garrett, que escreveu anonimamente a única história "oficial" da companhia e é uma lendária enciclopédia ambulante sobre Atlanta e o folclore da Coke, teve a bondade de responder às minhas detalhadas perguntas. Pat Watters generosamente pôs à minha disposição sua biblioteca e seus conhecimentos, enquanto Henry Frundt acrescentava detalhes do livro que escreve sobre a Coke na Guatemala. Thomas Oliver falou-me com a maior boa vontade sobre sua experiência recente, pesquisando a história da Nova Coke. Thomas P. Stamps teve a bondade de me permitir usar dados de sua tese de mestrado inédita sobre a Coca-Cola, o que se revestiu de um valor especial, pois Stamps teve acesso à biografia que Harold Martin escreveu sobre Robert Woodruff, antes que fosse decidido fechá-la aos olhos do público.

Estudiosos de vários campos contribuíram com conhecimentos especializados e melhor visão dos problemas. Sou particularmente grato a James Harvey Young, maior autoridade mundial em remédios vendidos sem receita e bula, por ter-me dado de seu tempo e conheci- mentos. Sidney Mintz, antropólogo especializado nos efeitos do açúcar sobre a história e a cultura, com o qual mantive correspondência, discutiu comigo sem reservas seus trabalhos e idéias. John Flynn, psicólogo, e Andrew Weil, médico, auxiliaram-me com sua experiência sobre coca e cocaína, enquanto os bioquímicos Stephen Holtzman e Roland Griffiths constituíam recursos incalculáveis sobre questões ligadas à cafeína, ao passo que Susan Schenk combinava conhecimentos sobre cocaína e cafeína. Michael Jacobson deu-me uma idéia geral de nutrição e questões de saúde. Floyd Hunter, sociólogo que escreveu sobre a estrutura de poder em Atlanta durante a era Woodruff, passou-me reminiscências de entrevistas que realizou, enquanto o historiador James Michael RusselI forneceia-me a maior parte do material básico sobre Atlanta. Sem a ajuda de Suzanne White, a historiadora que

trabalha na U.S. Food and Drug Administration, eu jamais teria acesso aos arquivos da FDA a respeito da Coca-Cola e de Harvey Wiley. Seu entusiasmo e comentários constituíram um bônus adicional.

Recrutei todas as pessoas que cometeram a tolice de manifestar interesse por este projeto.

Particularmente o exemplo mais notável é o de meu pobre tio Ambrose Pendergrast, que navegou com paciência através dos longos documentos relativos a Robert Woodruff, conservados na Emory University, e redigiu notas divertidíssimas - em muitas das quais recorrendo à sua própria experiência de vida. Ele recorda, por exemplo, que o bispo Warren Candler declinou certa vez o oferecimento de uma Coca-Cola enquanto visitava o país, preferindo tomar leite desnatado. Meus pais, Britt e Nan Pendergrast, foram também convocados a ajudar com os documentos Woodruff.

Além disso, meu pai tomou-se íntimo de máquinas de micro-filmagem e dos arquivos de Atlanta, enquanto minha mãe utilizava suas numerosas relações sociais para desencavar informações não existentes em forma impressa. Meu irmão advogado, Craig, colaborou com um caso jurídico misterioso, enquanto outro irmão, Scott, fez várias viagens ao World of Coca-Cola Museum. Minha filha, Blake Pendergrast, foi igualmente seqüestrada, e compelida a trabalhar no Corporate Data Center, em Oakland, Califórnia, onde fotocopiou os arquivos da Coca-Cola.

Meus agradecimentos a Jennifer Harrington c a outros membros da equipe, que localizaram e fotocopiaram artigos, a meu ex-colega Mark Yerburgh por descobrir a história da II Guerra Mundial contada por Howard Fast, a Frutz Moore por seus fluxogramas computadorizados, a Henry Lilienheim pelo trabalho de recortes realizado sozinho, e a meus mal-remunerados copistas: Gail Reid, Jan Clark, Andrea Hall, Cindi Iacono, Marian Saunders, e William Folmar. Jim Peck, teatrólogo/ator extraordinário, meu antigo professor, leu o manuscrito era andamento e fez rigorosos e incisivos comentários, além da revisão gramatical. Irene Angelico trouxe-me sua perspectiva de cineasta, além das sensíveis antenas literárias. Além disso, Abbey Neidik, Suzanne White, Jeff Potash, Gill Deford, John Pendergrast e David Gallan leram partes do livro e ofereceram sugestões úteis.

Obrigado a Helen Pfeffer por descobrir a proposta deste livro e convencer Peter Miller a representá-lo.

Sem Charles Scribner III e seu profundo interesse por este projeto, o livro jamais teria sido escrito. Sem Hamilton Cain, meu principal editor, esta leitura não fluiria tão suavemente. Pela paciência, pelos conselhos e pelo encorajamento que demonstraram, serei eternamente grato.

Finalmente, a Betty Moinar, minhas desculpas por esta tentativa obsessiva e meus agrade cimentos por sua assistência e vitais contribuições.

Notas Sobre o Texto

1. Virtualmente todos os principais personagens desta história são homens, o que constitui em si um comentário sobre o mundo americano dos negócios nos últimos cem anos. Em conseqüência, resolvi, deliberadamente, referir-me aos homens da Coca-Cola ou aos homens da McCann-Erickson, mesmo que algumas mulheres tenham desempenhado papéis vitais nessas empresas. Ou, como disse em 1957 um executivo da Coke, revelando um machismo inconsciente: "Duas coisas tornaram grande este negócio - a primeira, o produto Coca-Cola e, a segunda, *homens*. Temos o produto mas precisaremos cada vez mais de bons *homens*. *Homens* de caráter e inteligência. *Homens* que sejam inventivos e esforçados. *Homens* de coragem e ambição. *Homens* de dedicação... Vejo um futuro maior, com maior responsabilidade, para um número cada vez maior de *homens"* (grifos nossos).

2. Resolvi usar a palavra "negros", em vez da - politicamente correta - expressão mais recente "americanos africanos" ou "gente de cor". Embora sem o desejo de ofender, essas expressões me parecem forçadas. Além do mais, os caucasianos ainda são chamados de "brancos", mesmo que variem do bege ao bronzeado.

3. Uma vez que este livro não é uma tese de Ph.D., não atravanquei o texto com notas numeradas de rodapé. As fontes de informação são mencionadas ao fim do livro, com referências ao texto. O leitor encontrará nessas notas alguns dos mais divertidos casos e curiosidades sobre a Coca-Cola e material básico esclarecedor, sem que esses suculentos petiscos interrompam o fluxo do texto principal.

4. Os cinco minidramas que introduzem cada parte são recriações ficcionais de eventos prováveis e como tais devem ser interpretados.

5. Todos os erros não gramaticais entre aspas são de autoria do personagem original que está sendo citado. Resolvi deixar esse fato consignado aqui, em vez de introduzir a indicação *[sic]* em tantas citações, Até a página 68, a palavra Coca-Cola é grafada erroneamente ou em minúsculas. Como Asa Candler objetava a esse costume, corrigi a ortografia para facilitar a leitura e deixei de fora as aspas, que os homens da companhia gostam de colocar cm torno de "Coca-Cola". Em sinal de respeito à política histórica da companhia, usei o nome completo até a página 183, quando o nome "Coke" tomou-se uma marca registrada reconhecida. Daí em diante, usei indiscriminadamente ambas as palavras.

Introdução

por E. J. Kahn, Jr., autor de The Big Drink

Gulp. Essa é a única palavra possível para descrever as estatísticas relativas à Coca-Cola. Ao ser lançado meu livro *The Big Drink* em 1960, alguns dos números - 40.000 Cokes consumidas nos Estados Unidos a cada minuto, por exemplo - eram tão extraordinários que inspiraram adjetivos como "monumental" e "fabuloso". Na minha última contagem extra-oficial, o total mundial chegava a 40.000 por *segundo*. Gulp! A um observador de outro planeta que estivesse acompanhando o espantoso crescimento da Coca-Cola, pareceria que a única estatística que subia em ritmo comparável era a dívida interna americana.

Para as gerações a partir de agora, qualquer historiador pode considerar a Coca-Cola como o principal símbolo da cultura americana do século XX, como também seu produto de exportação de mais altas conseqüências - façanha espantosa quando se trata de um produto composto basicamente de água açucarada. A fórmula do 1% restante, contudo, tem sido o tesouro mais zelosamente guardado da companhia - e mais explorado pela publicidade. Em 1985, a receita teve uma dose dupla de notoriedade, em primeiro lugar quando os donos do segredo anunciaram que iam alterá-la e, segundo, quando protestos públicos forçaram a volta à antiga fórmula, em uma seqüência de fatos que poderiam ter levado uma empresa comum à confusão total e à falência.

Apesar de tudo, a fórmula original permaneceu secreta - isto é, até a publicação deste livro.

Sou obrigado a aceitar a versão de Mark Pendergrast (dada no Apêndice) de como descobriu a fórmula, mas preferiria pensar que o bastão foi passado a seu avô por Robert W. Woodruff - o Mr. Coca-Cola, se alguém pode merecer esse título - enquanto os dois caçavam codornas na fazenda de Woodruff, na Geórgia.

Woodruff- entre cujos outros amigos se contavam Ty Cobb, Bobby Jones, Dwight Einsenhower e um clérigo no topo da hierarquia que se orgulha de ser conhecido *ex officio* como o bispo da Coca-Cola - assumiu o controle da companhia em 1923, época era que ele contava 33 anos. Faleceu em 1985, com 95 anos, pouco antes de Pendergrast buscar o coração do grande refrigerante americano. Foi uma pena não se terem encontrado - pois pareciam ter muita coisa em comum, especialmente a capacidade de perseguição monomaníaca de uma meta.

Em *Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola,* Pendergrast realizou com mão de mestre aquilo que muitos de nós já tentamos. Reuniu tudo. Ensinou-me tanto sobre a empresa, que eu julgava conhecer intimamente, que me senti como um colegial saindo de seu primeiro encontro com a namorada. Só posso mesmo deixar-me dominar pela admiração.

Algumas pessoas consideram a Coca-Cola uma piada. Pendergrast leva-a merecidamente a sério - ainda que com delicadeza. Porque não há nada que se lhe compare. Nenhuma guerra de verdade foi travada por causa da Coca-Cola (embora suas escaramuças com a Pepsi chegassem quase às lutas armadas), mas a aceitação ou rejeição da bebida produziu efeitos profundos sobre assuntos políticos

e econômicos de numerosas nações. A Coca-Cola já em si lembra um país. Em países estrangeiros, seus funcionários desfrutam com freqüência *status* de embaixador - nas guerras seus agentes uniformizados acompanharam tropas americanas para assegurar um arsenal abarrotado da indispensável Coca-Cola.

Em última análise, Mark Pendergrast escreveu não tanto uma história empresarial, mas uma viagem fascinante, microcósmica, de mais de 100 anos de história americana e mundial através do prisma de uma geladíssima garrafa de Coca-Cola. Alguns leitores vão admirar o papel do refrigerante em nossa cultura e psique; outros se mostrarão apavorados. Mas ninguém deixará de ficar impressionado ou, talvez, engolir em seco. Gulp.

Prefácio

Para mim, este livro foi uma espécie de projeto "Raízes". Como ambos os lados de minha família residiam em Atlanta desde fins do século XIX até o presente, era inevitável que a Coca-Cola cruzasse muitas vezes nossa vida. Meu avô paterno, J. B. Pendergrast, era dono de uma farmácia em Little Five Points, onde regularmente servia o refrigerante a Asa Candler, primeiro magnata da Coca-Cola, antes de investir no Sindicato Woodruff, que assumiu o controle da companhia em 1919. Infelizmente, J. B. vendeu as ações alguns anos mais tarde, a fim de construir uma casa. A mais curiosa história de família diz respeito ao dia em que o jovem Robert W. Woodruff e seu amigo Robert W. Schwab discutiram os encantos de Helen Kaiser, sentados do lado de fora de sua casa. "Bem", disse Woodruff, "acho que vou propor casamento a ela agora mesmo", enquanto aguardava um protesto. "Vá em frente", respondeu Schwab, fingindo desinteresse. Ao voltar minutos depois, Woodruff disse: "Ela me recusou.

Acho que você terá que casar com ela". O que Schwab fez, tornando-se mais tarde meu avô materno.

Se Woodruff tivesse com ela se casado, eu talvez fosse hoje um homem rico - ou talvez não estivesse aqui, já que ele, dirigindo os destinos da Coca-Cola de 1923 até sua morte em 1985, não teve filhos. Mas foi bom que as coisas tivessem acontecido dessa maneira, pois gostei de adotar uma visão mais objetiva da Companhia e de seu divertido papel na história mundial. E espero que você, leitor, também pense assim.

Mark Pendergrast

Prólogo: Uma Parábola (1º de Janeiro de 1985)

O CHEFE era um homem muito idoso, e a morte o rondava. Embora a mente ainda funcionasse, depois de uma vida de decisões executivas, ela se aprisionava num corpo em decadência. Todos seus sentidos feneciam, um após outro. Só enxergava obscuramente, e o charuto, sua marca registrada, pendia apagado na boca flácida. Também a audição, quase desaparecera e ele falava raramente, e em monossílabos.

Robert Woodruff tinha 95 anos, e era quatro mais moço que o refrigerante que transformara no produto mais amado e conhecido do planeta. Mesmo nesses últimos anos, quando ambos aproximavam-se da marca do século, sua palavra pesava em todas as grandes decisões da companhia.

Um homem mais jovem, de terno riscadinho, aproximou-se do velho na cama. Viera para conversar com o Chefe e pediu aos atendentes que deixassem o quarto. Queria a sua aprovação, buscava-lhe as bênçãos para a mais revolucionária decisão tomada na Coca-Cola.

Roberto Goizueta, químico cubano que se tornara o primeiro executivo-chefe não-americano da The Coca-Cola Company, pensava em mudar a fórmula da bebida um ano antes dela completar o centenário. Embora o homem de terno soubesse ser arriscado mexer nas fórmulas mais secretas do mundo, tinha sólidas razões comerciais para isso. Nesse momento, lenta e sistematicamente, quase aos berros para se fazer ouvir, apresentou-as ao chefe.

Imóvel, Woodruff escutava.

A história transbordava de estatísticas, pontos percentuais, análises de participação no mercado e resultados de testes de sabor com olhos vendados. A maioria dos consumidores de refrigerantes preferia o gosto da Pepsi ao da Coke. A margem, apesar de pequena, existia. E mesmo a Coke gastando em publicidade mais do que a Pepsi, por maior que fosse seu sistema de distribuição, a participação da Pepsi no mercado aumentava sorrateiramente. A concorrente já vendia mais em supermercados e estava avançando nas vendas ainda superiores da Coke nos balcões e em máquinas automáticas.

Era hora de mudar o sabor da Coca-Cola. A bebida teve seu tempo, e os tempos mudam, os gostos mudam, indústrias mudam e no mundo comercial, nada é sagrado. Os químicos da Coke haviam criado uma nova fórmula que invariavelmente batia a Pepsi - e a Coke, também - nos testes de olhos vendados. Goisueta enfatizou que o tempo estava maduro para a mudança, que, de repente, até passara a época desse lançamento de uma Nova Coke. Simples- mente isso tinha que ser feito.

O homem mais jovem calou-se à espera da reação do velho. O charuto permaneceu imóvel. Os olhos brilhavam. Do outro lado da janela, no primeiro dia do novo ano, caía uma chuva fina.

Lentamente os olhos de Woodruff encheram-se de lágrimas, o charuto tremeu. Pontinhos de poeira vibravam no silêncio, na réstea de luz que vinha da janela. O Chefe finalmente suspirou.

"Faça," disse em voz áspera, e os olhos transbordaram.

Goizueta sorriu. Woodruff sempre gostara dele e o escolhera seu sucessor. Costumavam almoçar

juntos, havia entre eles um laço, um entendimento especial. Era importante essa aprovação do Chefe. Dizia-se que o velho odiava mudança, mas Goizueta sabia que ele precisava das coisas bem explicadas, em termos simples. Aquilo era exatamente igual a Diet Coke e vejam só que sucesso fora. Goizueta agradeceu, disse que logo voltaria e deixou o quarto.

Roberto era convincente, não tanto por fatos e números, mas pelo entusiasmo. Devia estar certo, e isso não significava que o Chefe tivesse que viver para ver sua fórmula secreta modificada. O velho deixara de alimentar-se. Dois meses depois, um antes da Nova Coke ser anunciada, Robert Woodruff morreu. Não soube do tumulto que a mudança de sabor provo-caria. Mas não é difícil imaginar que em alguma parte, em um cérebro que funcionava ativa-mente, ele fizesse um palpite.

Durante três meses, a obstinada direção da Coca-Cola foi bombardeada por milhares de telefonemas e centenas de quilos de cartas, súplicas pela volta da velha bebida. Na imprensa, não havia mais espaço para as indignadas reações do público. Goizueta esperava que a comoção amainasse, e ela só fazia aumentar.

Ficou claro que o cubano e sua equipe administrativa, com suas pesquisas de mercado e seus publicitários, haviam cometido um erro de cálculo. O gosto não era o problema. Era de pouca importância que a Nova Coke descesse suavemente garganta abaixo.

As cartas, que estranhamente lembravam outras enviadas à companhia por pracinhas durante a II Guerra Mundial, detalhavam claramente o verdadeiro problema. A Coca-Cola era uma velha amiga, uma parte do cotidiano, um talismã da América, um ícone. Mas ao contrário das cartas do tempo da guerra, que manifestavam profunda gratidão, essas mostravam pessoas que se julgavam traídas: *"Mudar a Coke é como se Deus desse à grama a cor púrpura."*

"Acho que não ficaria mais chocado se vocês queimassem a bandeira em frente a nossa casa."

Roberto Goizueta e sua equipe aprenderam uma rápida e incisiva lição comercial e final-mente jogaram a toalha, trazendo de volta a velha Coke a um mundo agradecido.

O problema não era de gosto. O problema não eram pesquisas de mercado ou grupos selecionados.

O problema era Deus.

O problema era Pátria.

O problema era Coca-Cola.

Parte I: No Começo (1886-1899)

Dia quente, agosto de 1885.

O homem alto e barbudo hesitou ao cruzar a Marietta Street, uma das ruas de maior movimento em Atlanta. Cava-los e charretes tiravam sons metálicos das lajes; prósperos homens de negócios circulavam apressadamente. Mulheres elegantemente vestidas, protegidas por sombrinhas, dirigiam-se em passos lentos para a Jacobs' Pharmacy, na esquina, tomar um ice cream soda.

Pequenos jornaleiros aos berros anunciavam jornais: "Leiam, leiam! A Quadrilha do Uísque Combate o Imposto sobre o Pecado! Trabalhadores Pró-temperança se Reúnem! Um Fracasso o Discurso Contra a Lei Seca no Teatro da Opera! Leiam. Não percam!"

"Eu fico com um jornal, filho." Contraindo os lábios, esquecendo momentaneamente a rua movimentada, o homem leu a matéria. Encontrou o sensacionalismo habitual. Um suicídio na cidade. Uma tentativa de linchamento. O nascimento de triplos.

Folheou o jornal, impaciente. Ah, ali estava um editorial tratando da licença de bebidas alcoólicas para venda. "A licença é culpada, diante do tribunal de Deus e da humanidade, desse grande crime: cria, fomenta, atrai, incita, estimula e multiplica a intemperança. O bar aberto leva o copo de uísque aos lábios de todos os homens, em todas as esquinas.' Nenhuma dúvida a esse respeito. Atlanta apoiaria a Lei Seca. Era apenas uma questão de tempo.

A rua esvaziou-se momentaneamente. Colocando o jornal dobrado sob o braço, o idoso cavalheiro cruzou a rua antes que outra charrete aparecesse na esquina. No momento em que enfiava a chave na fechadura da porta do número 107 da Marietta Street, um jovem, ao passar, num cumprimento, levantou vivamente o chapéu. "Bom-dia, Dr. Pemberton. Calor de rachar, não?" O idoso cavalheiro sorriu inclinando a cabeça. Todo mundo em Atlanta conhecia e respeitava o velho médico, que vendia seus remédios de fórmula secreta -a maioria tomava esses preparados para tosse, dispepsia, dor de cabeça, fraqueza sexual, e tudo de que sofressem.

Entrando no laboratório, Pemberton olhou com satisfação o novo suprimento de folhas de coca, chegadas diretamente do Peru, e o sistema de filtragem que instalara para produzir extrato de coca. Estava fazendo experimentos com uma nova mistura, na esperança de vendê-la como bebida e remédio aos adeptos da temperança, pois a cidade andava histérica com os males do álcool.

Pemberton de repente dobrou-se em dois, numa dor. Era o estômago, novamente - azia, ou a úlcera dando sinal de atividade. Doíam-lhe os ossos com reumatismo. Ainda encurvado, buscou sua pasta secreta, na gaveta de fundo falso. Trêmulo, encheu a seringa hipodérmica, enfiou a agulha no braço e lentamente empurrou o êmbolo. Num profundo suspiro, escondeu com cuidado a agulha e os materiais, preparando-se para dar continuidade aos experimentos.

O Dr. John Stith Pemberton, no momento em que iniciava os experimentos que resultariam na invenção da Coca-Cola, contava 54 anos. Parecia pelo menos dez anos mais velho. E era viciado em morfina.

A Cápsula do Tempo: A Idade de Ouro do Charlatanismo

Estive fazendo experimentos com um pequeno preparado - uma espécie de devoção composta de nove décimos de água e um décimo de drogas que não podem custar mais de um dólar o barril... No terceiro ano, poderíamos facilmente vender 1. 000.000 de garrafas nos Estados Unidos - com lucros de pelo menos $350.000 - e, em seguida, chegaria a hora de concentrara atenção na idéia real do negócio... Nossa sede seria em Constantinopla e nossas instalações na ainda mais distante Índia!... Nossa renda anual... bem, só Deus sabe quantos milhões e milhões!

- Coronel Beriah Sellers, no The Golden Age, 1873, de Mark Twain

NÃO HA DÚVIDA de que The Coca-Cola Company adora sua história. Para provar isso, em 1990, gastou US$ 15 milhões no seu museu de Atlanta, que doutrina diariamente mais de 3.000 turistas encharcados de Coca-Cola com a versão de seu passado em alta tecnologia. No dia da inauguração, as notas de imprensa descreviam o museu como uma "terra de fantasia". De várias maneiras, o museu é justamente isso. Os jovens e elegantes guias vestidos de vermelho garantem, por exemplo, que a Coca-Cola *jamais* conteve cocaína.

O museu preserva a velha tradição da companhia. A saga da Coca-Cola vem sendo mantida e alimentada reverentemente durante anos. Na versão oficial, a história da criação da Coca-Cola, em 1886, exibe todas as características do clássico mito americano do sucesso, no exemplo dos protagonistas dos romances de Horatio Alger, Esses heróis, que serviram de modelo para esperançosos jovens capitalistas, foram catapultados na Idade de Ouro para a riqueza espantosa, a partir de origens humildes, e graças à perseverança, ao trabalho árduo e a um inevitável golpe de sorte.

John Pemberton, o inventor da Coca-Cola, é assim descrito pela Companhia como um pobre e estimável velho médico de roça, que por acaso descobriu a nova e milagrosa bebida. Apesar da Coca-Cola ter supostamente nascido num humilde caldeirão montado sobre um tripé, no quintal de Pemberton, e não numa manjedoura, a história é tratada como uma espécie de Parto Virginal.

Wilbur Kurtz, primeiro historiador da Coca-Cola, descreve o momento: "Ele se curvou sobre o caldeirão para cheirar a infusão. Com uma comprida colher de pau, retirou da panela um pouco do espesso conteúdo marrom, borbulhante, e esperou que esfriasse. Levou a colher aos lábios e provou." O trabalho árduo e a perseverança de Pemberton para chegar ao gosto certo deram por fim resultado - como nas histórias de Alger, graças a um acaso feliz -, o xarope foi misturado acidentalmente com água gaseificada, em vez de água pura. Os fregueses adoraram a bebida efervescente, estalando os lábios de satisfação.

Depois disso, de acordo com a lenda da Companhia, garantira-se o futuro da bebida. Ela, claro, precisava de uma pequena ajuda de Asa Candler, que comprou a fórmula ao moribundo Pemberton, divulgou-a amplamente, e, num abrir e fechar de olhos, tornou-se o homem mais rico de Atlanta. Em princípios da década de 1900, o sucesso da bebida era repetidamente chamado de "o romance da

Coca-Cola".

Mas essa versão oficial dos fatos é um mito. John Pemberton não era um ignorante médico de roça. Não cozinhou a bebida no quintal. Mais importante que tudo, longe de ser a única bebida saída do nada, a Coca-Cola foi produto de um tempo, de um lugar e de uma cultura. E, como tantas outras panacéias, era um medicamento de fórmula secreta, com o claro efeito estimulante da cocaína.

Um dos elementos do mito, porém, é verdadeiro. As possibilidades de sucesso da Coca-Cola eram tão remotas como a "decocção" do coronel Sellers. O trecho de Twain, no entanto, era uma profecia sobrenaturalmente exata sobre o futuro da Coca-Cola. A Coke é hoje o produto de maior distribuição mundial, circulando em mais de 185 países, mais que a filiação às Nações Unidas. Com exceção do "OK", "Coca-Cola" é a palavra universalmente mais reconhecida e a sua bebida tornou-se um símbolo do estilo ocidental de vida. Como, em pouco mais de um século, um líquido efervescente que contém 99% de água açucarada pôde conseguir esse espantoso *status?* As condições reinantes na América de fins do século XIX determinaram-lhe decisivamente o futuro.

UMA NAÇÃO DE NEURÓTICOS

Durante a Idade de Ouro, a metamorfose por que passou a América, de uma terra de agricultores em sociedade, para uma sociedade urbanizada de usinas e fábricas, foi, e há provas disso, uma das mais torturantes de sua história. Tendo a Guerra Civil como ponto decisivo e catalisador, o industrialismo e uma virtual revolução nos transportes assinalaram a emergência de um tipo caracteristicamente americano de capitalismo - um capitalismo que idealizava a iniciativa individual e confiava fortemente na publicidade e nos jornais para propagar-lhe o evangelho. A estrada de ferro tornou-se o símbolo e o motor de uma profunda mudança, permitindo a criação de mercados nacionais.

O ritmo alucinante provocou o medo de uma nova doença, caracterizada por sintomas neuróticos, psicossomáticos. Um autor dessa época diagnosticou-a como fruto de "uma idade industrial e competitiva". Atualmente, nós a chamamos de "O Choque do Futuro", embora George Beard a tivesse chamado de "neurastenia", em seu livro de 1881, *American Nervousness, Its Causes and Consequences* * Beard atribuiu a nova doença às perturbações produzidas, social e economicamente, pela "civilização moderna".

** Curiosamente, ter um diagnóstico de neurastenia era considerado sinal de boa criação e alto status social. Só os temperamentos refinados, delicados, ou cérebros altamente solicitados estavam sujeitos à doença. Beard chegou à conclusão de que o trabalhador braçal era ignorante demais e cheio de saúde demais para ser afetado.*

O motor a vapor, notou Beard, que supostamente facilitaria o trabalho, criara, ao contrário, estilos de vida mais frenéticos e excesso de especialização, "deprimindo corpo e mente", Observou também que uma América mais consciente estava tornando-se mais obsessiva: "A pontualidade é uma grande ladra de força nervosa." De um modo geral, disse ainda Beard, o excesso de trabalho, a tensão das altas e baixas econômicas, a repressão de emoções violentas e o excesso de liberdade de pensamento contribuíam para estados profundos de nervosismo. E finalmente, "a rapidez com que novas verdades são descobertas, aceitas e popularizadas nos tempos modernos constitui prova e resultado da extravagância de nossa civilização".

A cura de neurastênicos como Theodore Roosevelt, por exemplo, consistia em ar fresco e atividade física, muitas vezes em ranchos no Oeste para turistas. Mulheres como Charlotte Perkins Gilman ou Edith Wharton, por outro lado, eram reduzidas à passividade completa e alimentadas no

leito com colheradas de leite.

A Coca-Cola emergiu dessa agitada, inventiva, barulhenta e neurótica nova América. Começou como "tônico para os nervos", como tantos outros para explorar os transtornos e preocupações do dia. Após sobreviver a esse início de história, entre conflitos e controvérsias, o refrigerante humilde que custava um níquel tornou-se parte tão ativa da vida nacional que, em 1938, era chamado de "essência sublimada da América".

Essa descrição ainda vale. A Coca-Cola ainda é o símbolo do melhor e do pior na Civilização Americana e Ocidental. Sua história muitas vezes é a narrativa engraçada de um grupo de homens obcecados em colocar o banal refrigerante "ao alcance do braço do desejo". E, ao mesmo tempo, é um microcosmo da história americana. A bebida não só alterou hábitos de consumo, como criou atitudes em relação ao lazer, ao trabalho, à publicidade, ao sexo, à vida familiar, e ao patriotismo.

Enquanto a Coca-Cola inunda o mundo com seu borbulhar decididamente agradável, sua história ganha mais importância.

No entanto, em fins da década de 1800, ninguém, inclusive seu inventor, alimentava essas grandes esperanças. A Coca-Cola era apenas mais um na maré montante dos medicamentos de fórmula secreta impingidos ao público durante a idade de ouro do charlatanismo.

O ESPETÁCULO DOS MEDICAMENTOS DE FÓRMULA SECRETA

Patrocinadores espertos ganharam fortunas com medicamentos de fórmulas secretas. * Populares desde a Declaração de Independência, essas panacéias foram pioneiras no campo da publicidade.

** O termo "remédio patenteado" era uma designação errada, como observaram numerosos autores da época. O termo mais exato seria "remédio registrado", uma vez que o esperançoso inventor patenteava o rótulo ou a marca comercial de sua panacéia, mas nunca a "fórmula secreta". Revelar os ingredientes implicaria em arruinar a mística, abrir campo a imitadores, permitir ao público descobrir como era barato produzir o remédio e, talvez, mais importante, revelar o volume de álcool, narcótico, e/ou venenos utilizados.*

Seus anúncios custearam o rápido crescimento dos jornais americanos, e mesmo antes da Guerra Civil, suas colunas ocupavam metade deles com afirmações. O período do pós-guerra assistiu ao crescimento exponencial da indústria, em parte devido à existência de veteranos feridos em combate que, por necessidade, haviam adquirido o hábito de se automedicarem.

No pós-guerra houve ainda outras razões para o sucesso espetacular desses remédios vendidos sem receita médica. As revoluções nas estradas de ferro, na navegação a vapor, no telégrafo e em outros tipos de comunicação tornaram cada vez mais viável um mercado nacional e internacional.

Ondas de imigrantes trouxeram ao país novos consumidores. A população americana cresceu de 50 milhões em 1880 para 91 milhões em 1910 - dos quais 18 milhões eram imigrantes. Embora não possuíssem muito dinheiro, os recém-chegados freqüentemente arriscavam um dólar em troca de uma "cura".

Outra razão do auge da automedicação era a de que a medicina, como profissão, não se tinha emparelhado ainda com a revolução industrial. Numerosos médicos matavam tanto quanto curavam, de modo que panacéias baratas proporcionavam uma alternativa mais segura. E mesmo, eram poucos os médicos das áreas rurais, forçando o povo a usar remédios sem receita. Eram ainda tomados para aliviar sintomas de excesso de comida ou de dieta deficiente, que nesse período andavam de mãos dadas. Os remédios para distúrbios estomacais formavam a classe de medicamentos mais comum em fins do século XIX, o que não surpreende, dadas as dietas à base de amido e o alto consumo de

carne. Parte da atração da Coca-Cola para Asa Candler, por exemplo, deveu-se à sua suposta capacidade de aliviar a indigestão.

UMA TORRENTE DE ANÚNCIOS

Nas décadas de 1880 e 1890, o gasto na publicidade desses tônicos e preparados atingiu proporções estonteantes, mesmo comparados ao nosso tempo. Em 1881, o St. Jacob's Oil investiu US$500.000 em publicidade. Em 1885, uma meia dúzia de fabricantes de panacéias gastava em anúncios mais de US$100.000 anualmente. Dez anos depois, a *Scientific American* disse que alguns anunciantes gastavam um milhão de dólares ao ano, acrescentando que o criador das Carter's Little Liver Pills (para o fígado) "não consegue gastar o dinheiro que ganha" e que "publicidade judiciosa tomou possível a... W.T. Hanson [gastar] US$500.000 na Pink Pills for Pale People" (Pílulas Rosadas para Pessoas Pálidas). Um desses patrocinadores observou que "sem publicidade, eu poderia ter ganho para viver, mas foi a publicidade que me fez rico, e é uma mercadoria muito barata, por falar nisso".

Importante notar que a primeira revista nacional específica de indústria, a *Printer 's Ink,* foi lançada em 1888, apenas dois anos depois da invenção da Coca-Cola. No número retrospectivo de seus 50 anos de circulação, deu ela crédito à indústria de remédios de fórmula secreta como tendo sido a primeira a dar importância às marcas registradas e à publicidade em geral, acrescentando que só "depois de bem adiantado o século XX, os industriais como um todo inclinaram-se à voz de que a publicidade como tal era um instrumento de vendas potencial-mente lucrativo". Um dos motivos desses medicamentos custearem publicidade tão vasta era, claro, sua notável lucratividade. Por um dólar, o fabricante vendia o vidro que produzia com menos de 10 centavos. Era-lhe fácil perceber a vantagem de mais 10 centavos por galão, em publicidade. Não arcava com grandes investimentos de capital, e eram poucas suas despesas gerais - só empregava algumas pessoas.

Além disso, sabia que sem muita publicidade poucos comprariam remédios, que não eram produtos essenciais. Ele *tinha* que ser um vendedor. Por isso, não é de admirar que o mascate de panacéias dominasse as despesas com publicidade, na Idade de Ouro. Os fabricantes desses remédios foram os primeiros homens de negócios americanos a reconhecer o poder da frase e da palavra chamativa, do logotipo e da marca registrada identificáveis, da recomendação de celebridades, do apelo ao *status* social, da necessidade de continuar a "usá-lo sempre". Por necessidade, foram os primeiros a vender imagem, em vez de produto. Simultaneamente, produtores tradicionalistas de outros gêneros, com grandes investimentos de capital e menores margens de lucro, não precisavam de publicidade. Consideravam-na abaixo de sua dignidade, um desperdício de dinheiro. Pessoas precisavam do que vendiam e, de qualquer forma, se anunciavam, era para divulgar listas de preços. E os chocantes anúncios das panacéias davam má fama à publicidade, como observou a *Printer's Int. "A* maior parte da publicidade de medicamentos patenteados era flagrantemente indecorosa em suas falsas alegações de venda. Capacidade curativa absoluta para o câncer, a tuberculose, a febre amarela, o reumatismo e outras doenças, largamente proclamada por preparados que não tinham eficácia nem em pequenos distúrbios." Os anúncios, contudo, não se limitavam aos jornais. Os fabricantes de panacéias inundaram o mercado com todos os tipos de brindes, para manterem bem visíveis suas marcas comerciais.

Especializavam-se em artigos que garantiam uso repetido, tais como relógios, calendários, caixas de fósforos, mata-borrão, canivetes, almanaques, livros de culinária, espelhos ou baralhos. Um consumidor, ao querer saber hora *ou* dia, acender um charuto ou procurar uma receita de prato,

encontrava o lembrete de que as Pale Pink Pills eram boas para o sangue ou que a Coca-Cola aliviava a fadiga e curava dores de cabeça.

Em cartazes, anunciantes lutavam para se superarem uns aos outros. *Homens-sanduíches* andavam a passos duros em calçadas movimentadas. Faixas eram estendidas de um lado e outro da Rua Principal. À noite, fixadores de cartazes lambuzavam todas as superfícies com seus anúncios, cobriam o trabalho do concorrente na noite anterior.

Pintores de tabuletas eram despachados, imensas marcas comerciais pintadas nos pontos prováveis do olhar do viajante. Pensamos *na* Era Vitoriana como um período elegante, quando a natureza era respeitada, mas não era incomum um anunciante de remédio patenteado cortar toda uma encosta para erigir gigantesco anúncio do Helmholdt's Buchu, visível de uma janela de trem.

Em maio de 1886, no mês em que a Coca-Cola foi inventada, um escritor descreveu vivamente a profanação da paisagem, em que um viajante poderia admirar "o campo ondulante, respirar primavera em cada prado, bosque ou pomar** - isto é, "se a uns 200m dela não visse a indicação de uma doença". Não bastavam, continuou, cercas e telheiros desfigurados. "Cartazes enormes erigidos nos campos, sem que reste uma rocha menos desfigurada, e letras gigantescas de longe fitando olhos capazes." Vendo "uns sobre os outros e cada vez mais altos", o viajante indignado "desvia o olhar cansado do espetáculo". Em conseqüência, concluía o crítico: "Não podemos nos queixar se o estrangeiro inteligente, em vez de escrever sobre 'o cenário', escreve sobre o 'obscenário* da América." Um fabricante de panacéia chegou a querer ajudar a pagar a Estátua da Liberdade, completada em 1886, em troca da sua base para anúncio gigantesco.

William James, psicólogo e filósofo, reagiu violentamente aos anúncios em jornal quando regressou aos Estados Unidos depois de vários anos no exterior: "O primeiro olhar ao Boston *Herald* ... me fez jogar a cabeça para trás e prender o fôlego, como se um balde de água suja tivesse sido inesperadamente lançado em meu rosto". Em 1894, escreveu carta corrosiva ao diretor do *The Nation,* na qual espumava de raiva contra "esse aspecto realmente horrendo de nossa vida moderna", lamentando que "esse mal se alastra com formidável velocidade... Hoje [esses anúncios], constituem literalmente o principal aspecto dos jornais provincianos e, em muitos dos nossos grandes diários, desempenham um papel inferior só porque é maior a divulgação de suicídios, assassinatos, seduções, brigas, e estupros".

James vigorosamente acrescentou que, "se buscada uma justificação para esses anúncios, nada pode ser dito, salvo a alegação de que todo indivíduo tem o direito de enriquecer usando os recursos de sua própria inventividade". A maioria dos americanos se dispunha a tolerar a fraude e o exagero em nome dos direitos individuais e da democracia, em especial se houvesse dinheiro a ganhar. Todo patife era admirável, se rico.

A BUSCA HONESTA DA RIQUEZA

Os magnatas dos medicamentos de fórmula secreta, com titãs industriais como Andrew Carnegie e Cornelius Vanderbilt, eram o ápice de uma nova ordem social. Em 1890, havia mais de 4.000 americanos milionários, número esse que crescia sem parar. O maior problema dessa gente, uma vez que não havia imposto de renda de pessoa física ou jurídica, não era o de ganhar dinheiro, mas o de gastar. O milionário era um invejado herói de seu tempo e a grande religião americana ostentava um cifrão no frontispício. O próprio Cambie trabalhava incansavelmente propagando o que denominava de "Evangelho da Riqueza". Russell Conwell, um clérigo de Filadélfia, primeiro presidente da Temple University, ganhou bom dinheirinho pronunciando mais de 3.000 vezes o discurso "Hectares

de Diamantes", dizendo que Deus ama os produtores de riqueza. "Eu digo que, por razões morais, vocês devem enriquecer", aconselhava às suas platéias. "Ganhar dinheiro honesta-mente é pregar o evangelho." As tributações dos pobres tornavam-se, assim, cada vez mais desesperadas. Enquanto ricos industriais acumulavam dinheiro, crianças de oito anos trabalhavam nas fábricas ganhando 10 centavos ao dia. Quando interpelados sobre o apavorante hiato entre os que tinham e os que não tinham, homens como Cambie respondiam com um darwinismo social modificado, invocando piedosamente a "sobrevivência dos mais aptos". Eram os infelizes mas inevitáveis resultados do progresso. "O contraste entre o palácio do milionário e a cabana do trabalhador é a medida hoje do contraste que chega com a civilização", escreveu Cambie. Essa situação, afirmou, não "devia ser deplorada, mas louvada como altamente benéfica. Ela é... essencial para o progresso da raça". Por sorte, disse Carnegie, considerava como seu dever cristão de ajudar a erguer as classes inferiores através de sábia filantropia.

Essa atitude, note-se, não se limitava aos ianques. Mark Twain observou a existência de uma nova estirpe de sulistas - "homens ativos, de voz e movimentos enérgicos, tendo por Deus o dólar e o enriquecer por religião". Henry Grady, editor do *Atlanta Constitution,* porta-voz do Novo Sul, informou ao New England Club em 1886 que "apagamos o lugar por onde corriam as linhas Mason e Dixon", e que o "ianque da Geórgia" era igual ao nortista. Um georgiano do período ficou à altura de Conwell ao exortar seus concidadãos sulistas a tornarem prioridade o ganhar dinheiro: "Que o jovem Sul se erga em todo seu poder e concorra com eles [os ianques] em tudo... Enriqueçam!

Mesmo que tenham que ser cruéis! O mundo respeita mais o patife rico do que o pobre honesto. A pobreza é para subir ao céu. Mas, nestes tempos de hoje... Enriqueçam!" Asa Candler, o homem que teria a Coca-Cola de Pemberton e, na base da conversa, a transformaria em fortuna, não era assim tão descarado, muito embora em seus discursos colocasse no mesmo plano capitalismo, patriotismo e religião. A bebida de Candler, a Coca-Cola, veio a simbolizar esse trio. O sucesso da Coca-Cola, em grande parte, teve origem direta na publicidade, que a transformou em emblema das boas coisas da América, numa espécie de secular bebida de comunhão religiosa. Tal como seu irmão, Warren, bispo metodista, Asa Candler lançaria em campo o seu tipo de missionários capitalistas.

A propensão americana para associar Deus, país e capitalismo fora identificada antes da Guerra Civil pelo arguto observador francês Alexis de Tocqueville, que percebeu o fenômeno durante viagens pela América na década de 1840: "O fanatismo religioso é eternamente atiçado nos Estados Unidos pelos fogos do patriotismo", escreveu. "Ao conversar com esses missionários da civilização cristã, o leitor se surpreenderá em ouvi-los com tanta freqüência falar nos bens deste mundo e em encontrar o político no homem em quem esperava encontrar um padre." Na década de 1880, contudo, a maioria que tentou ganhar dinheiro fácil com remédios de marca registrada se decepcionou. Fortunas haviam realmente sido feitas e "o espetáculo de certos reis dos medicamentos, balouçando em alto mar em seus palacianos iates a vapor" (segundo escritor da época) fez com que um número desproporcional de candidatos a empresário sondasse as águas do ramo. Que, em maioria, assim, perderam toda pequena poupança acumulada.

No dia 25 de abril de 1886, um repórter do *New York Tribune* publicou longa matéria sobre o saturado mercado desses medicamentos. A "opinião predominante", disse ele, "era a de que o ramo das panacéias é o mais lucrativo", e a de que todos os que se aventuravam nesse campo tomavam-se automaticamente milionários, donos de iates e cavalos de corrida. Muito ao contrário, observou ele que apenas *2%* dos remédios mais recentes foram remotamente bem-sucedidos. Quando a Coca-Cola foi vendida pela primeira vez, um mês depois do aparecimento da reportagem, enfrentou evidentemente sérios riscos.

A Coca-Cola tomou-se o primeiro produto amplamente disponível simultaneamente como remédio de fórmula secreta e como artigo popular vendido nas *fountain sodas.** Em retrospecto, isso até que parece uma combinação natural. Pois logo que Joseph Priestly aprendeu, em 1767, a fazer o que chamou de "ar fixado", essa água gaseificada foi vendida como tônico e remédio, forma mais barata de água mineral naturalmente gasosa, considerada boa para a saúde desde os tempos dos romanos. Um ativo imigrante francês, Eugene Roussel, em 1839, em sua loja de perfumes, foi o primeiro a acrescentar sabores à água gasosa; logo depois era ela servida nos balcões com gosto de laranja, cereja, gengibre, pêssego etc. Por seu velho legado medicinal, os balcões de água gasosa eram parte tradicional das farmácias, que por sua vez se tornaram ponto de encontros sociais.

** Fountain sodas são balcões destinados a vender, principalmente, bebidas gasosas. Esses balcões, que dispõem de um equipamento que serve os líquidos por meio de alavancas de bombeamento, eram extrema mente comuns em estabelecimentos comerciais americanos.*

Os pontos de venda de água gasosa tornaram-se cada vez mais rebuscados nas décadas de 1870 e 1880. Eram "templos que resplandeciam em cristal, mármore e prata", de acordo com Mary Gay Humphreys, uma comentarista de 1891, e ostentavam nomes como Frost King, Snow-drop, Icicle, Avalanche, ou Aurora Borealis para indicar a natureza gelada de suas bebidas; a decoração de outros explorava um sabor estrangeiro, tinham nomes como Pérsia, Ionic, Doric, Chalet, Arábia, Rialto, ou France, ao passo que havia, tais como o Washington e o Saratoga, os mais patrióticos.

Esses estabelecimentos gigantescos chegavam a custar US$40.000 e ofereciam mais de 300 combinações de bebidas. "Para fornecê-las", escreveu Humphreys, "toda uma parede reservada a esse fim é tornada deslumbrante com ônix da Califórnia, vidro laminado e mármores raros."

Consumidores com certa sofisticação, mas embotados, exigiam uma sempre maior variedade de bebidas. A maioria dos novos sabores eram reconhecíveis combinações de antigos refrescos de frutas. A Coca-Cola, contudo, era das várias misturas excepcionais que ofereciam alguma coisa inteiramente nova. Todas sobreviveram aos primeiros anos como restabelecedoras de saúde e tônicos para os nervos e tornaram-se conhecidos refrigerantes nacionais. Ao contrário das ofertas comuns dos pontos de gasosas, esses preparados pareciam modernos e misteriosos. Seus ingredientes em geral eram secretos ou vinham de algum país exótico.

A Coca-Cola não foi, de maneira alguma, a primeira dessas bebidas. Charles Hires, um quacre de Filadélfia, lançou em 1876 a Hires Root Beer, um concentrado sólido de 16 raízes e bagas silvestres. * A propaganda dizia que a bebida "purifica o sangue e torna as faces rosadas". Os consumidores misturavam pacotinhos de 25 centavos com cinco galões de água, era a primeira bebida a explorar o mercado caseiro. Foi finalmente engarrafada em 1895.

** No início, Hires deu à sua bebida o nome de Hires Herb Tca (Chá de Ervas Hires), de conformidade com sua religião pacifista. Russell Conwell, o evangelista capitalista que fez o discurso "Hectares de Diamantes", aconselhou-o a mudar o nome do preparo para "cerveja de raízes", com o objetivo de atrair os mineiros de Filadélfia, grandes bebedores.*

A Moxie Nerve Food foi inventada e engarrafada em 1885 pelo Dr. Augustin Thompson, de Lowell, Massachusetts. Thompson, que tinha muito jeito para promoção e exageros, alegava que a bebida era feita com uma rara planta sul-americana, não mencionada (que se dizia parecida com aspargo, cana-de-açúcar, algodãozinho-do-campo e com gosto de nabo), cujas propriedades terapêuticas tinham sido descobertas por um certo tenente Moxie, fictício amigo de Thompson.

Supostamente, a Moxie curava paralisia, amolecimento cerebral, nervosismo e insônia.

Charles Alderton criou em 1885 a Dr. Pepper, uma bebida gasosa do Texas; logo depois passou a engarrafá-la, também. Os primeiros anúncios vinham com uma moça nua e robusta brincando no mar,

as partes provocantemente cobertas por uma onda, e garantiam que a Dr. Pepper "facilita a digestão e restabelece a vontade, o vigor e a vitalidade".

No mercado de bebidas novas, os garçons tinham que se tornar virtuosos e misturá-las com graça e rapidez. Um dos primeiros fortes argumentos de venda da Coca-Cola era a velocidade com que podia ser servida. Ou como disse um artigo publicado naqueles dias, "em dia quente, tempo é tudo para o garçom de um balcão de gasosas. Com novos fregueses a todo momento se acotovelando para chegar ao balcão, lucro para ele é despachar os clientes o mais depressa possível". O movimentado balcão de gasosas de fins do século XIX foi o primeiro a atender a demanda americana de comida e bebidas rápidas.

Mas os pontos de venda de gasosas foram bem mais populares no Sul, em particular na florescente, movimentada e sufocante cidade de Atlanta. Embora só abrissem no calor, geral-mente de março a novembro, faziam enormes negócios. Os aventureiros podiam pedir a bebida chamada "Não Me Importo", que era virtualmente a mistura de todos os sabores, em geral com uma pitada de bebida alcoólica forte, para servir de liga. * No anúncio a seguir, publicado em Atlanta em 1886 (dos primeiros a mencionar a Coca-Cola), o proprietário esclarecia que seu "Não Me Importo" era não-alcoólico. A incrível faixa de opções variava dos inocentes refrescos de fruta aos estimulantes "tônicos para os nervos".

** A "Não Me Importo" é a ancestral da "Suicídio", popular nos pontos de gasosas da década de 1950. Usando Coca-Cola como base, a "Suicídio" era o acréscimo de todos os demais sabores.*

No palácio das gasosas, o cliente pode encontrar as bebidas ma/s geladinhas, mais deliciosas - e o favorito das senhoras - o sorvete de água gasosa, em todos os sabores desejados.

Xaropes: sabor de vinho - Clarete, Catawba, uva, cereja, néctar, amora preta, vinho de gengibre, oget, Não Me Importo, a bebida da lei seca - espetacular, todos devem experimentá-la - e nada de uísque... Vinho francês com coca de Sinytis, coco-cola, vinho francês de calisaya, ou alimento para os nervos, acalma o sistema nervoso, ginger ale.., limão, chocolate, baunilha, creme, abacaxi, framboesa, salsaparrilha, cereja brava, gengibre, laranja, laranja sangüínea, banana, café, chá, goma negra, *fosfato* de ovo de Beermann, a mais nutritiva bebida conhecida, Maxey [isto é, Moxie] para os nervos, milk shakes...

O balcão de gasosas era um fenômeno exclusivamente americano. Nos anos que se seguiriam, a Coca-Cola seria anunciada a grande bebida nacional, um produto agradável e sadio que todas as classes podiam apreciar. As sementes dessa imagem já germinavam quando Mary Gay Humphreys (sem pensar na Coca-Cola) observou em 1891: "A água gasosa é a bebida americana. É tão basicamente americana como a cerveja preta, o vinho do Reno e o clarete são caracteristicamente inglês, alemão e francês... O mérito culminante da gasosa e o que a torna bebida nacional, é sua democracia. O milionário pode beber champagne enquanto o pobre bebe cerveja, mas ambos bebem gasosa." O dono *do* ponto de venda, explicava Humphreys, obtinha substancial lucro democrático vendendo a rico e a pobre, vendendo por dez centavos a bebida que produzia a um centavo e meio (na verdade, era ela excessivamente generosa com o proprietário do ponto, uma vez que os ingredientes custavam em geral menos de meio centavo por copo). Todos se sentiam felizes porque "quem bebe paga muito pouco pelas 'bolhinhas brincando na borda do copo', para sentir sabores aromáticos nas raízes dos cabelos, para explorar os recessos do cérebro e para seguir cada gota perfumada a descer dançando pela garganta".

A concorrência entre as novas gasosas parecia a briga de foice no campo dos remédios de fórmula secreta. Um autor da época calculou que menos de 1% dessas novas bebidas conquistava popularidade. "Esse comércio de verão já está... tão sobrecarregado de xaropes e bebidas, que os

vendedores não querem novo produto, a menos que possua virtudes fora do comum, ou que o inventor se disponha a gastar muito em publicidade." A Coca-Cola de John Pemberton tinha pouca chance. Em 1886, o inventor não dispunha de muito dinheiro para a publicidade da bebida, mas lutou para demonstrar suas "virtudes fora do comum". Pemberton, eterno otimista, a despeito dos muitos desapontamentos na vida, acreditava em seu produto. Não há dúvida de que grande parte dessa confiança na sobrevivência da Coca-Cola deva ser creditada a Asa Candler, que finalmente a adquiriu (de uma maneira estranha) e a promoveu energicamente. Crédito igual deve ser conferido a Pemberton, ao tempo e ao lugar em que *viveu.*

O que Sigmund Freud, o Papa Leão XIII e John Pemberton Tinham em Comum

O uso da folha da coca não só preserva a saúde, como prolonga a vida até idade avançada e permite aos consumidores realizar prodígios de trabalho físico e mental.

- Dr. John Pemberton, 1885

JOHN PEMBERTON era um homem obcecado: queria inventar o remédio definitivo e a bebida perfeita, tudo numa coisa só. Com ela, ganharia dinheiro suficiente para financiar o laboratório de seus sonhos e teria tempo de sobra para a família. Poderia até doar dinheiro a merecedoras organizações beneficentes. Afinal, outros inventores, com menos educação e menos dedicação ao trabalho tinham feito fortuna com medicamentos de fórmula secreta, a maioria sem poder de cura, salvo doenças imaginárias. O farmacêutico da Geórgia, porém, sabia que caminhava contra o tempo.

Tinha 48 anos em 1879. A média de vida dos homens chegava apenas a 42 anos e Pemberton sofrera fortes ataques de reumatismo e um misterioso distúrbio de estômago, antes de ter sido ferido na guerra entre os Estados. Convencera-se de que estava no caminho certo, no momento em que lera sobre um maravilhoso novo medicamento - uma planta de propriedades mágicas que crescia em altiplanos peruanos.

UMA EDUCAÇÃO ECLÉTICA

Pemberton viveu sua vida em busca do remédio perfeito. Nascido em 1831 na minúscula cidade de Knoxville, Geórgia, matriculara-se no vizinho Southern Botânico Medicai College of Geórgia com apenas 17 anos, e nele descobrira a sabedoria de Samuel Thomson, um herbalista prático inculto de New Hampshire, cujos ensinamentos formavam a base do currículo da faculdade. Em 1822, Thomson publicara seu New Guide to Health; or Botanic Family Physician, Containing a Complete System of Practice, On a Plan Entirely New.

O sistema completo de Thomson consistia principalmente de repetidas saunas e doses maciças de lobélia (apropriadamente chamada de "chave de parafuso" e "raspador do inferno"), erva que provocava fortes vômitos. Embora pareça horrível, isso constituía na verdade uma melhora, se comparado às medidas "heróicas" da época. De um modo geral, os médicos prescreviam uma combinação de três tratamentos: sangria com bisturi, quase ao desmaio, provocação intencional, de vesículas (bolhas) seguida de lancetamento, ou prescrição de calomelano, cujo principal ingrediente é o mercúrio. Thomson considerava-os assassinos, pois atacavam os pacientes com "seus instrumentos de morte - mercúrio, ópio, arsênico, salitre e bisturi". Quase sozinho, fomentou uma revolta de massa contra a medicina tradicional, que um especialista médico chamou de "uma segunda Revolução Americana".

Antes da morte de Thomson em 1843, porém, já surgiam grupos dissidentes. O rebelde egoísta

abominava todo tipo de educação formal, preferindo ser a única fonte de sabedoria. A despeito de sua resistência, surgiram vários colégios botânicos. O thomsonianismo era particularmente apreciado no Sul. Ao ser inaugurada a escola da Geórgia em Forsyth, em dezembro de 1939, o diretor da faculdade declarou que "os olhos do mundo estão postos em nós" porque se iniciava "uma nova era da civilização, um triunfo pela humanidade sofredora".

Ao tempo em que Pemberton matriculou-se na faculdade, a maioria das escolas de orientação thomsoniana modificara essa dependência da lobélia e tornara-se mais "eclética", enfatizando outros remédios herbários e o estudo médico tradicional. Em 1850, aos 19 anos, Pemberton colou grau e após um curto período como "doutor de sauna" thomsoniano, partiu para Filadélfia, onde cursou outro ano de estudos de farmácia, antes de iniciar sua verdadeira carreira como boticário em Oglethorp, Geórgia. Nessa cidade, conheceu Anna Eliza Clifford Lewis, apelidada "Cliff," cujo pai era um importante fazendeiro local e comerciante de secos. Casaram-se em 1853 e, no ano seguinte, Cliff deu à luz o primeiro e único filho do casal, Charles Ney Pemberton. Charley era um menino bonito e precoce, mas os pais não o disciplinaram, tornou-se um garoto mimado. Por mínima soma, o pai de Cliff os "vendeu" dois escravos para cuidar da criança.

Em 1855, Pemberton mudou-se para Columbus, uma cidade maior, onde, nos 14 anos seguintes, formou, associado a vários colegas, uma próspera clientela. Embora principalmente boticário, praticava também um pouco de medicina, incluindo cirurgia ocular. Sua principal renda, no entanto, vinha dos produtos de marca registrada, tais como Dr. Sanford's Great Invigorator (Grande Reconstituinte do Dr. Sanford) ou Eureka Oil (Óleo Eureca) e um vinho medicinal de ocasião, como o Southern Cordial.

Na primavera de 1861, Pemberton escreveu à mãe de Cliff, dizendo-lhe que os negócios iam de vento em popa, e Charley, então com seis anos, estava "aprendendo rápido, e a senhora vai ficar surpresa em vê-lo soletrar, todas as semanas dou-lhe lições usando o livro da Escola Dominical".

Insistentemente convocando a sogra a visitá-los, descreveu-lhe "o lar maravilhoso" que construíram, e os oito hectares de milho, batata, cana-de-açúcar e melancias que plantaram. Revelou ainda seu amor pela natureza, referindo-se ao "mais agradável dos dias aqui, sábado na primavera", acrescentando que "as flores e árvores estão crescendo no pomar e o ar rescende ao doce perfume delas".

Menos de um mês depois dessa bucólica cena descrita, Fort Sumter foi atacado, começava a Guerra Civil. Em maio de 1862, Pemberton ingressou no exército sulista como l° tenente e acabou por organizar uma guarda metropolitana de isentos do serviço militar, formando a Cavalaria de Pemberton.

Quando os ianques atacaram, em 16 de abril de 1865, uma semana após a rendição *de Lee* em *Áppomattox, Pemberton foi ferido* a *bala e cortado* a sabre, quando defendia uma ponte de acesso à cidade, numa das últimas escaramuças da guerra. Esse rápido encontro com a morte deixou-lhe impressionante cicatriz no peito e na barriga. Aparentemente, fora salvo pelo cinto de dinheiro, que usava na ocasião.

DOCE PERFUME DO SUL E CURA DE CARBÚNCULO

Pemberton deve ter-se recuperado rápido. Em novembro de 1865, estava de novo promovendo ativamente seu negócio, tendo voltado das compras na Cidade de Nova York, onde adquirira "o maior e mais completo estoque de drogas, remédios e produtos químicos europeus e americanos".

Como muitos outros empresários georgianos empreendedores, esqueceu a guerra e não se

importou de pedir ajuda aos ex-inimigos. Tempos depois, quando o sobrinho insistiu para que contasse a origem das cicatrizes, recusou-se, dizendo-lhe que queria esquecer.

Nos cinco anos seguintes, a sociedade de Pemberton com o Dr. Austin Walker, rico médico local, permitiu-lhe prosperar. Porém, nunca conseguiu juntar dinheiro. O que não gastava no laboratório e na pesquisa, dava de mão aberta à família e aos amigos. Em fins da década de 1860, começou a fazer experimentos, criando seus próprios preparados, patenteados, incluindo o Globe Flower Syrup, Extract of Stillingia, "purificador do sangue", e o Sweet Southern Bouquet, um perfume - todos eles com ervas colhidas próximas. * Uma visitante, em 1867, ficou tão encantada com o negócio de Pemberton, e com o próprio inventor, que escreveu a um jornal local longa carta de elogios. "Confesso que fiquei atônita com o tamanho do laboratório", observou, "porque não sabia existir no Sul um estabelecimento desse porte." Pemberton, "um cavalheiro sob todos os aspectos", presenteara-a com elegante vidro em embalagem de vime: "o mais delicioso e delicado perfume que já senti".

** O Globe Flower Cough Syrup foi um grande sucesso de vendas nas duas décadas seguintes, curando supostamente a tuberculose, a asma, a difteria, os escarros sangüíneos, a pleurisia e a laringite. De acordo com outro anúncio, o Extract of Stillingia curava "úlceras, pústulas, carbúnculos, sarna, eczema e 88 diferentes variedades de afecções da pele".*

A VIDA NA CIDADE FÊNIX

Em 1869, Pemberton, disposto a fazer fortuna, abandonou seu sólido negócio em Columbus, mudando-se para Atlanta, cidade que tivera origem num amontoado de cabanas, prostíbulos e tavernas, simplesmente denominado Terminus, porque era a ponta da estrada de ferro. Embora tivesse existido um "Partido da Moral", seu rival "Partido dos Livres e Desordeiros" revestia-se melhor para os moradores da Snake Nation e Murrell's Row. E ainda, havia em Atlanta bancos e estradas de ferro suficientes para dar à cidade uma reputação "progressista".

Na esteira da Guerra Civil, Atlanta, chamando-se Cidade Fênix, erguera-se vigorosamente das cinzas a que fora reduzida por William Tecumseh Sherman. "A única idéia de todos os homens é ganhar dinheiro", escreveu, logo depois da guerra, um observador da vida em Atlanta. Em 1866, um visitante americano disse que "Atlanta é um lugar demoníaco", e que "os homens correm como loucos de um lado para outro e vivera uma agitação, uma preocupação, uma discussão que me enlouquece. Dão a impressão de que trabalham até a morte". Atlanta era um vórtice turbilhonante, presunçoso e frenético para os homens de negócios sulistas, após a Guerra Civil. Para essa cidade escancarada, violenta, John Pemberton levou a esposa e o filho, e iniciaram ali uma vida nova.

Já de início, teve sucesso. Com sócios, criou o maior negócio de medicamentos da cidade, na elegante Kimball House, um hotel de luxo de seis andares e mais de 300 quartos, que se gabava do mobiliário refinado e dos ornamentos a ouro, com elevadores movidos a vapor, fontes cercadas de plantas tropicais e um "chef" francês. Em 1872, porém, fora à falência. Ele e seus sócios, observou um especialista em crédito da R.G. Dun, "eram homens honrados e trabalhadores, mas carentes de bons princípios de administração". Pemberton nunca se recuperou inteiramente, embora continuasse a fazer experimentos com novos remédios, e, ao longo dos anos, a atrair sócios endinheirados.

Sobreviveu a dois grandes incêndios, em 1874 e 1878. No segundo, quando foram destruídos estoques no valor de U$20.000 (por seguro indenizados em 50%), o homem da Dun descreveu-o como "um comerciante liquidado" - descrição sem dúvida injusta, compreensível nas circunstâncias. Em 1879, ele finalmente pagou todas as dívidas, e ficou livre para a criação e fabricação de novos

produtos.

Nos anos seguintes, inventou o Indian Queen Hair Dye, o remédio para reumatismo chamado "Prescription 47-11", o Triplex Liver Pills, a Gingerine, o Lemon & Orange Elixir e provavelmente outros remédios patenteados ora esquecidos, além de bebidas. Em seus últimos trabalhos, teve "sucesso variável", como disse polidamente o jornal em 1886.

Apesar das adversidades, Pemberton continuou a ser o perfeito cavalheiro sulista, recebendo os clientes com a cortesia tradicional. Como o filho, Charley, fosse uma criança difícil, arranjou tempo para os sobrinhos, filhos da irmã. "Uma de minhas primeiras recordações", lembrou-se a sobrinha, *"é* do chiclete que tio John trazia sempre no bolso, proibido em minha casa, pois não eram usados pelas senhoras." O sobrinho de Pemberton, Lewis Newman, descreveu o ocupado médico como inventor obcecado e misterioso, com "um laboratório no quarto dos fundos ao qual poucos tinham acesso". Pemberton esquecia as refeições e trabalhava até a madrugada. Outro visitante lembra-se dele como dono de energia incomum. "O laboratório de química era um lugar de muito trabalho onde ele estava sempre inventando." Além dos diplomas de médico e farmacêutico, Pemberton foi um estudioso durante toda sua vida; não apenas se mantinha a par das revistas de medicamentos, como lia vorazmente a literatura farmacêutica, cada vez mais internacional. Trabalhou durante anos numa obra de referência mestra sobre medicamentos. Em entrevista concedida em dezembro de 1886, mostrou a um repórter o trabalho em andamento, que descreveu a obra como contendo "cerca de 12.000 testes químicos".

Embora seu autor tivesse falecido antes da publicação, o livro confirma-lhe a amplidão dos conhecimentos, muito além das realizações do simples médico de roça de que fala o mito da Coca-Cola. Não é de surpreender, que ao criar novos remédios patenteados, ele deixasse de limitar-se a plantas de cultivo local, tais como a stillingia e o trólio, e começasse a fazer experimentos com substâncias mais exóticas. Uma dessas importações, inicialmente considerada uma panacéia - logo depois atacada como fonte de uma droga viciante - fascinou-o especialmente.

A COCA GANHA MERECIDA FAMA

Em fins da década de 1870, Pemberton, pela primeira vez, leu alguma coisa sobre essa milagrosa nova substância. Mascada há mais de 2.000 anos pelos peruanos e bolivianos nativos, as folhas de coca agiam como estimulante, ajudavam a digestão, eram afrodisíacas e prolongavam a vida, dando aos andinos das montanhas uma notável resistência nas viagens de alimento escasso. Os incas haviam-na chamado de "Planta Divina", e ela lhes era fundamental nos aspectos da vida política, comercial e religiosa. O *cochero* nunca era visto sem sua *chuspa,* ou bolsinha de coca.

Por volta de 1876, Pemberton leu um artigo de Sir Robert Christison, o presidente de 78 anos de idade da British Medicai Association. Mascando a folha de coca, o velho médico dizia ter escalado a Ben Vorlich, uma montanha de 1.000m de altura, sem almoço, e, "ao descê-la, não se sentira cansado, faminto ou sedento, ao contrário, capaz ainda de vencer facilmente seis quilômetros de volta à casa". Intrigado, Pemberton começou a ler tudo que havia sobre a planta da coca. E não era o único. Em princípios da década de 1880, médicos e farmacêuticos escreviam sobre o uso da coca e sobre seu principal alcalóide, a cocaína, como possível cura para viciados em ópio e morfina. A cocaína fora isolada pela primeira vez em 1855, pelo alemão Gaedeke, e coubera aos americanos estender os experimentos sobre ela.

Na cruzada cosmopolita em crescimento típica da época, um jovem médico vienense, chamado Sigmund Freud, leu um desses artigos em 1880 numa revista farmacêutica de Detroit - tal como

Pemberton, interessou-se pelas possibilidades que se abriam. Em 1884, Freud experimentou a cocaína pela primeira vez. Pareceu-lhe antídoto perfeito para suas periódicas crises de depressão e letargia. Pensou também que lhe aumentasse a potência sexual, escrevendo a sua noiva Martha Bernays: "Quando eu chegar, ai de você, minha Princesa. Vou deixá-la vermelha de beijos... e se você ficar à altura, verá quem é o mais forte, uma suave mocinha... ou um homem fogoso, com cocaína no corpo." Naquele ano, Freud publicou *Über Coca* (Sobre a Coca), "uma canção de louvor à substância mágica", disse em carta à noiva. Nesse mesmo ano, 1884, um colega seu, o jovem Carl Koller, descobriu que a cocaína podia com sucesso ser usada como anestésico em cirurgia oftalmológica, Essa descoberta, ainda hoje empregada, deu-lhe rápida fama e revolucionou a cirurgia. Chamou também a atenção de John Pemberton, que realizara operações dolorosas de cirurgia ocular sem auxílio de anestésico.

* Na verdade, em 1885, Sigmund Freud enviou um de seus trabalhos a Carl Koller com a dedicatória: "A meu bom amigo, Coca Koller".

Em meados da década de 1880, uma revista farmacêutica falou de uma "verdadeira *mania pela coca",* resultado da "cruzada contra o emprego cada vez mais exagerado do álcool e da morfina".

Era impossível abrir essas revistas sem encontrar numerosos artigos sobre novos usos da folha e de seu principal alcalóide. Fabricantes reagiram logo lançando comprimidos, ungüentos, sprays, injeções hipodérmicas, vinhos, bebidas alcoólicas e refrigerantes, tudo à base de coca, até cigarros e charutos. ACoca-Bola, um mastigatório oferecido em nacos, como o fumo de mascar, teve muita publicidade em 1885.

VIN MARIANI: A BEBIDA DIVINA

A folha de coca encontrou seu uso comercial mais famoso na hoje esquecida Vin Mariani, bebida inventada por Angelo Mariani, um corso empreendedor que, em 1863, começou a vender vinho Bordeaux com uma infusão medicinal de folha de coca. O French Wine Coca (Vinho de Coca Francês) de Pemberton, anunciado pela primeira vez em 1884, era sua flagrante imitação.

Pemberton em seguida modificou o Wine Coca em função da Coca-Cola: Vin Mariani foi, na verdade, o "avô" da Coca-Cola.

O Vin Mariani tornou-se estrondoso sucesso não só na Europa, também nos Estados Unidos, onde o cunhado do inventor, Julius Jaros, abriu filial em Nova York. Gênio da comercialização, Mariani especializou-se em cartas de recomendação a uma plêiade de notáveis, incluindo Thomas Edison, Émile Zola, Presidente William McKinley, Rainha Victoria, Sarah Bernhardt, Lillian Russell, Buffalo Bill Cody e três papas. Leão XIII chegou a ponto de presentear-lhe uma medalha de ouro com sua efígie "em reconhecimento aos benefícios do tônico Mariani". O Papa, aparentemente, vinha confirmar as alegações de Mariani, de que a coca prolongava a vida: faleceu aos 93 anos, em 1903. Segundo uma de suas biografias, de 1887, Leão XTTT se alimentava com "o mais simples, pouco de vinho e água". Olhando para seu frágil corpo, o autor se perguntava "como a lâmpada da vida é alimentada", pois a face do prelado era da "alvura do alabastro", e seus olhos "reluziam com o fogo da compaixão e da bondade paternal". Na verdade, a lâmpada da vida se alimentava com Vin Mariani, os "olhos reluziam" não só do fogo da compaixão, mas da coca.

Mariani ainda colecionou palavras de "reis, príncipes, potentados, sacerdotes, estadistas, artistas e de um grande número de pessoas eminentes", em todo o planeta. Como brincadeira, um admirador disse um dia a Mariani que ele esquecera de pedir um endosso: a Deus. Embora seus principais laboratórios de produção fossem em Neuilly-Sur-Seine, na França, e na Cidade de Nova York,

Mariani usava como principais centros de distribuição as cidades de Londres, Estrasburgo, Montreal, Bruxelas, Genebra, Alexandria (Egito) e Saigon.

Que estímulo o Vin Mariani produzia exatamente? Por sorte, podemos arriscar um palpite, uma vez que um químico estudou os vários vinhos de coca da época e informou, em 1886, que o Vin Mariani "continha 0,12 grãos (peso equivalente a 64,8 miligramas) de cocaína por onça (peso equivalente a 28,350g) de fluido". A dosagem recomendada no rótulo era de um "copo de clarete cheio" antes ou depois de cada refeição (meio copo para crianças). Supondo-se que um copo de vinho tenha a capacidade de seis onças, três copos cheios diários equivaleriam a uma garrafa cheia, 18 onças ou 2,16 grãos de cocaína por dia - o suficiente para uma pessoa se sentir maravilhosamente bem.

Mariani tinha nos Estados Unidos seu principal mercado fora da Europa e aproveitou essa oportunidade para a promoção. Na doença final do Presidente Ulysses Grant, em 1885, seus médicos administravam-lhe o Vin Mariani, que aliviava a dor do câncer de garganta e ao qual foi creditado o fato de ter-lhe prolongado a vida, para que pudesse terminar suas *Memoirs.* Quando Grant agonizava, Angelo Mariani viajou para a Cidade de Nova York "a pedido de alguns médicos ilustres, que desejavam obter pessoalmente melhor compreensão... desse maravilhoso remédio".

Mariani anunciou logo o uso de seu produto pelo general, antes mesmo de seu corpo esfriar na sepultura.

A imensa popularidade do Vin Mariani gerou imitadores, em especial no mercado americano de medicamentos patenteados, intensamente competitivo. As revistas farmacêuticas, na década de 1880, transbordavam receitas de vinho de coca, em maioria imitações medíocres, cocaína pura misturada com vinho ordinário, que resultava em gosto amargo mas de maior efeito. Em 1885, anúncios do Vin Mariani advertiam contra os mais de 20 vinhos *ersatz,* enquanto o próprio Mariani reclamava contra "muitos preparados de coca, sem nenhum valor, que não são mais que soluções variáveis de cocaína com vinhos de qualidade inferior, ou outros líquidos, preparados por pessoas inescrupulosas ou ignorantes, fazendo cair em descrédito uma droga realmente útil". Em 1887, um cínico escritor, descrevendo o Vin Mariani e sua prole bastarda, referiu-se ao "vinho mundialmente famoso, recomendado por especialistas, agora fabricados por todos, do químico hábil ao charlatão, vendedor de açúcar".

O VINHO DE COCA FRANCÊS DE PEMBERTON: UMA IMITAÇÃO DE QUALIDADE SUPERIOR?

O Vinho de Coca Francês, lançado por Pemberton, surgiu em meio a uma legião de imitadores, embora, é provável, seu produto fosse bem superior à maioria do mercado. Em entrevista de 1885, ficara evidente que Pemberton lera as alegações de Mariani, relativas à "bebida intelectual". Como este, mencionava os benéficos efeitos de seu vinho sobre os profissionais liberais de boa classe. A nova doença, a neurastenia, vinha como um símbolo de *status,* afligia as pessoas mais refinadas, mais mentalmente ativas. Pemberton reconhecia sua dívida com Mariani, e alegava ter-lhe, de alguma maneira, visto a fórmula.

"Cientistas, eruditos, poetas, pastores religiosos, advogados, médicos e pessoas de muito esforço mental, são os patrocinadores liberais desse reconstituinte do cérebro", disse ele ao fascinado repórter, explicando que "Mariani & Co., de Paris, preparam Vinho de Coca extra-ordinariamente popular... Observei a fórmula francesa de maior reputação, e só me desviei dela quando me convenci, depois de longos experimentos e informações diretas de inteligentes correspondentes sul-

americanos, de que posso melhorá-la". Modestamente, concluía: "acredito estar produzindo algo melhor que o Vin Mariani".

Esclarecia que seu vinho continha "as virtudes médicas da Erythroxylon Coca, uma planta do Peru - as nozes da Cola Africana - a verdadeira Damiana, com puro Vinho de Uva". Esses dois ingredientes adicionais compunham a suposta melhora sobre a bebida de Mariani. A noz de cola seguiu a folha de coca como nova moda medicinal. Plantada na África Ocidental, principalmente em Gana, essa noz era usada pelos nativos de forma semelhante à da coca. Tal como as folhas de coca, essas nozes de cola continham um alcalóide poderoso - a cafeína - em maior proporção que o chá ou o café.

Em meados da década de 1880, longos artigos estampados nas revistas farmacêuticas louvavam as nozes na cura de ressaca e como estimulante. Muitos deles comparavam aberta-mente a cola com a coca. "Tal como a coca, a cola permite aos consumidores longos jejuns e fadigas", disse um artigo de 1884. "Duas drogas, tão próximas em suas propriedades fisi- ológicas, não vão deixar de logo atrair a atenção geral." Em seu catálogo de 1883-1884, a Frederick Stearns & Company a ambas destacou na mesma página, em colunas paralelas, com um mesmo título: "Para o Cérebro e para o Sistema Nervoso".

O segundo ingrediente era a damiana, definida por um dicionário Webster da época como "a folha seca da *Turnera diffusa* da América tropical, da Califórnia e do Texas, usada como tônico e afrodisíaco". Um anúncio de 1885 do "The Mormon Elder's Wafers" pouca dúvida deixava de que era realmente considerada estimulante sexual: "O mais poderoso RECONSTITUINTE jamais produzido. Restabelece permanentemente os Debilitados por Excessos... Uma cura positiva da Impotência e da Debilidade Nervosa." Todos os três ingredientes do tônico de Pemberton, portanto, eram considerados afrodisíacos.

Os anúncios publicados por Pemberton sobre seu vinho de coca davam versão supercarregada, e americanizada, das colocações de Mariani. Minimizava os aspectos suaves e artísticos da bebida, ao tempo em que enfatizava-a na cura de distúrbios nervosos, impotência e problemas de circulação. Apropriou-se também das recomendações de Mariani, afirmando que "o Vinho de Coca Francês é endossado [sic] por mais de 20.000 dos mais cultos médicos do mundo". Entusiástico e palavroso, embora não primasse pelo estilo, dizia, por exemplo, um dos anúncios de 1885: Os americanos são o povo mais nervoso do mundo... A todos os que sofrem de distúrbios nervosos, recomendamos o uso desse maravilhoso e delicioso remédio, o Vinho de Coca Francês, infalível na cura de todos os que sofrem de problemas nervosos, dispepsia, exaustão mental e física, doenças crônicas e consumptivas, irritabilidade gástrica, prisão de ventre, dor de cabeça, neuralgia, etc, rapidamente curados pelo Vinho de Coca. Esse vinho provou ser a maior bênção da natureza humana, a maior dádiva da Natureza (de Deus) na medicina. Clérigos, advogados, literatos, comerciantes, banqueiros, senhoras, e a todos aqueles cuja vida sedentária traz prostração nervosa, irregularidades do estômago, intestinos e rins, e precisam de um tônico para os nervos e um puro estimulante, deliciosamente difusível, descobrirão que o Vinho de Coca é de valor inestimável, restaurador seguro da saúde e da felicidade. A coca é o reconstituinte mais poderoso dos órgãos sexuais e cura fraqueza seminal, impotência, etc, nos casos em que fracassam todos os demais remédios. Para os infelizes viciados no hábito da morfina e do ópio, ou no uso de estimulantes alcoólicos, o Vinho de Coca Francês revelou-se uma grande bênção, proclamado por milhares o mais notável revigorante que jamais sustentou um doente em péssimo estado.

O VICIADO EM MORFINA

Pemberton tinha uma razão pessoal para esse interesse pela coca como cura para o vício da morfina: provavelmente usasse o Vinho de Coca Francês numa tentativa de vencer seu próprio hábito. Três pessoas ligadas a ele no seu último ano de vida, categoricamente declararam que Pemberton era viciado. J. C. Mayfield disse sob juramento que "o Dr. Pemberton andava mal de saúde. Não sabíamos, na época, o que havia, mas descobrimos depois que ele era viciado". A ex-esposa de Mayfield escreveu que Pemberton fora, "durante anos, viciado em morfina". Outro sócio, A. O. Murphy, disse que ao descobrir o vício do médico, achou-o "repugnante".

O "morfinismo", como então era chamado, disseminava-se cada vez mais, principal mente entre médicos e farmacêuticos. Os Estados Unidos aumentaram espetacularmente a importação de ópio, de quase 146.000 libras-peso (cerca de 70 toneladas) em 1867, para mais de 500.000 libras-peso em 1880. Anúncios de cura para o vício eram publicados com freqüência nos jornais de Atlanta. Tão comum entre veteranos da Guerra Civil, recebera por isso o nome de "doença do Exército". Pemberton tenha talvez recorrido à morfina para aliviar a dor dos próprios ferimentos, continuando a usá-la durante suas doenças periódicas.

* Parece estranho que Pemberton pudesse esconder tão bem esse hábito, mas isso acontecia com freqüência entre viciados. "Poucos são os viciados, mesmo antigos, a despertar suspeita até dos amigos mais íntimos", escreveu um médico em 1890. O ópio, disse ele, "permitia ao consumidor habitual levar adiante suas atividades diárias, durante algum tempo, com renovada energia. A mente do viciado em ópio parece clara, seus pensamentos bem orientados, sua aparência geral acima de qualquer suspeita".

** Como farmacêutico, Pemberton tinha fácil acesso a drogas. Seu livro de fórmulas incluía receitas que utilizavam não só cocaína e morfina, como também cannabis.*

Pelo menos temporariamente, Pemberton julgara vencer o vício, pois em 1885 disse a um repórter: "estou convencido, com base em experimentos concretos, de que [a coca] é o melhor substituto possível para o ópio, no caso da pessoa viciada jamais descoberta. Ocupa o seu lugar e o paciente, ao usá-la como meio de cura, pode livrar-se do pernicioso hábito sem inconveniência ou dor."

PRIMEIROS SINAIS DE PERIGO

Embora a coca e a cocaína gerassem euforia por parte de médicos e fornecedores de remédios patenteados, alguns doutores e publicações já advertiam que ela podia livrar da morfina mas também escravizava. Fleischl, por exemplo, amigo de Freud, por este convencido a tomar cocaína como antídoto da morfina, teve morte horrível em 1891, depois de anos viciado na droga como remédio. ** Um médico alemão publicou um contundente ataque à cocaína em 1886, amplamente traduzido, chamando-a de "terceiro flagelo da humanidade," - colegas americanos logo depois assumiram-lhe a causa.

*** "Vício" é difícil de definir. A cocaína, ao que parece, não é viciante físico, já que os seus usuários habituais não exibem os sintomas clássicos de abstinência, mas não há dúvida de que o é psicológico.*

Já em 1885, Pemberton defendia-se de nota publicada *no Atlanta Constitution,* que advertia: "Essa nova droga, a cocaína, muito bem fará... Por outro lado, seu emprego impróprio tornará o homem mais brutal e depravado do que o fazem o álcool e a morfina. Aí reside o novo perigo.

Logo, um novo remédio será necessário para a cura da cocaína." Pemberton recusava-se a

acreditar nisso. Fortificado, provavelmente pelo Vinho de Coca, ele, numa longa entrevista dias depois, refutou as acusações, considerando-as esperado preconceito contra o novo.

Pemberton admitia que o uso abusivo da cocaína era perigoso, o que poderia ser dito de qualquer remédio eficaz. "Se estivesse em meu poder, gostaria de oferecer a coca como substituto, e obrigar a todos os viciados em ópio, morfina, álcool, tabaco ou qualquer narcótico, a viver da folha da coca ou de qualquer de seus preparados." "É uma verdadeira maravilha o que a coca pode fazer."

Explicando que "nós [americanos] somos um grande exército de inválidos nervosos", defendia a coca como uma panacéia universal que propicia saúde robusta, prodigiosa atividade física e mental, vida longa.

As vendas do Vinho de Coca Francês eram extraordinárias. Exatamente uma semana depois dessa apologia das maravilhas da coca, Pemberton comprou grande espaço em jornal, anunciando: "VENDIDAS NO SÁBADO 888 GARRAFAS DO VINHO DE COCA DE PEMBERTON! A BEBIDA TEVE AMPLA ACEITAÇÃO E CONSTITUI GRANDE ALEGRIA para todos. Leiam o que dizem outras pessoas sobre este MARAVILHOSO TÔNICO RECONSTITUINTE." Seguiam-se as inevitáveis recomendações, uma delas de um médico de Bremen, Geórgia, que se curara de "Insônia, Melancolia, Hipocondria, e dos demais demônios perversos que obcecavam minha cabeça e meu corpo". Com Vinho de Coca ele tratara com sucesso 20 pacientes - "senhoras e cavalheiros genuínos, de alta reputação". E declarava que o tônico atuava rapidamente sobre "os grande Centros Gangliônicos".

PROBLEMAS COM A LEI SECA

A sorte de Pemberton enfim começava a melhorar. Quem sabe não se juntaria àquele bando de milionários dos remédios, que cruzavam os mares em seus iates a vapor? Mas no momento em que as vendas do Vinho de Coca Francês subiam às alturas, o reverendo Sam Jones e seu movimento pró-temperança quase o arruinaram.

Jones, um rude evangelista popular, alcoólatra recuperado, de língua solta, era o queridinho da imprensa porque em si reunia simultaneamente o carola, o terra-a-terra, o espirituoso e o colunável.

Um crítico batizou-o de "o branco evangelista pobre" (uma espécie de casta desprezada no Sul dos Estados Unidos). Jones explorava origens rurais, humildes, e deixava ocasionalmente seu lar em Cartersville para deblaterar contra os pecados da cidade grande, Atlanta. Na verdade, tudo não passava de encenação, uma vez que o pastor era homem bem educado e de discurso refinado.

Durante anos, Jones liderara a luta pela Lei Seca, batendo rijo nos "demônios de nariz vermelho do uísque" e queixando-se de que os legisladores eram incapazes de fazer passar qualquer lei - "nem mesmo de passarem, sem entrar, numa taverna barata".

"Como ele nos bombardeou, a nós, os irmãos!" exclamou o sobrevivente de uma das reuniões revivalistas de Jones. "Ele nos atacou pela frente e pela retaguarda, largou em nós obuzes e metralha e nos insultou e ridicularizou, e nos destruiu, nos chamou de vira-latas, barris de cervejas, esponjas de uísque. Sem meias palavras, nos chamou de hipócritas e mentirosos... Durante seis semanas, o trabalho foi esquecido e só existia Jones! Jones! Só Jones." Os ditos de espírito e os insultos de Jones produziram efeito. No dia 25 de novembro de 1885, por estreita margem e encorajados por lei promulgada pelo legislativo estadual que concedia opção às municipalidades, Atlanta e o Condado de Fulton aprovaram a Lei Seca. Para dar aos donos de tavernas a oportunidade de fecharem as portas e mudarem de ramo, a proibição da bebida entraria em vigor sete meses depois, no dia l° de julho de 1886, durante um período experimental de dois anos.

Pemberton percebeu o augúrio sinistro do destino. O movimento nacional pró-temperança vinha ganhando força já há alguns anos. Tavernas e bares existiam em toda esquina nas cidades americanas, e constituíam cidadelas exclusivamente masculinas, onde as classes média e baixa reuniam-se para um uísque ou uma cerveja, recebendo de quebra uma refeição gratuita. A União Feminina Cristã Pró-Temperança (WCTU), fundada em 1874, espalhava a idéia de que virtualmente todos os crimes como assassinato, abuso sexual de crianças, corrupção política, acidentes industriais, eram obras do diabo do rum e da cerveja alemã. Os ataques carregados da WCTU polarizavam comunidades, de tal maneira que, em 1886, um pastor metodista favorável à temperança foi assassinado em Sioux City, Iowa, enquanto atravessava de charrete uma multidão pró-bebida.

Pareciam contados os dias dos remédios que tinham o vinho como veículo, embora disso dependesse a maneira de como a lei fosse interpretada em relação ao álcool. Pemberton às pressas realizou experimentos modificando a fórmula do Vinho de Coca. Convencido das virtudes da folha da coca e da noz de cola, submeteu a testes grande variedade de óleos básicos, constituídos principalmente de destilados com sabor de frutas. Todos lhe pareceram amargos. O acréscimo de açúcar disfarçava, mas virava uma bebida excessivamente doce. Para compensar, adicionou ácido cítrico. Durante todo o inverno de 1885, andou atrás de uma fórmula satisfatória.

Era dezembro, dois ianques, Frank Robinson e David Doe, bateram à porta de Pemberton tentando vender-lhe uma máquina que denominavam "dispositivo cromático de impressão", capaz de imprimir duas cores de uma só vez. Embora nativos do Maine, os dois haviam vivido em Iowa nos últimos anos, uma vasta zona rural que não oferecia mercado a modernos meios de impressão.

"Viajando pelo Sul, Robinson e Doe chegaram a Atlanta, onde a florescente indústria de remédios de marca registrada podia receber de braços abertos uma oportunidade nova de publicidade.

Indagando sobre possíveis clientes, foram aconselhados a procurar o velho Doc Pemberton, que parecia sempre atrás de novos sócios e idéias.

Depois de conversar com o velho sócio Ed Holland, chegaram os quatro a um acordo, e concordaram com o novo nome da sociedade anônima, a Pemberton Chemical Company. Embora Holland fosse o único grande investidor, entraram todos em iguais condições. Pemberton contribuía com talento e laboratório, Robinson e *Doe com* a máquina impressora. O anúncio da firma logo depois alardeava que "a maior maravilha do mundo é imprimir, de uma só vez, um jornal a duas cores", embora os donos de jornal em Atlanta jamais reagissem favoravelmente à novidade.

O LABORATÓRIO DA COCA-COLA

Durante o inverno e princípio da primavera de 1886, Pemberton testou, como um obcecado, a nova bebida "de temperança" na base de coca e cola, vendendo-a no balcão de gasosas Venable, na Jacobs' Pharmacy, em repetidos períodos de testes com o público. O sobrinho de Pemberton, Lewis Newman, que voltara de férias da faculdade, era um dos seus auxiliares: Fiz minha última visita à casa de titia quando tio John fazia testes de aceitação com a coca-cola e ele ficou ainda mais contente em me ver do que o habitual. Mostrou-me com grande prazer sua "fábrica" e me disse que estava vendendo "sua bebida de temperança", como chamava... Tio John me mandou sair para beber e, segundo ele, para esperar na Jacobs Pharmacy, escutar os comentários dos que pediam uma Coca-Cola, logo que foi lançada. A bebida vendia de 3 a 5 galões por dia.

Newman e John Turner, que mais ou menos na mesma época trabalhou para Pemberton como aprendiz, lembravam-se de terem sido por ele mandados à farmácia comprar uma Coca-Cola, já que

no laboratório não havia água gaseificada. O fato desmente o dogma da Companhia, de que a Coca-Cola fora acidentalmente misturada com soda, cerca de um ano depois.

Lewis Newman descreveu o laboratório do tio em 1886, revelando como surgiu o mito do médico de roça a mexer *um* caldeirão: A remodelação e o equipamento dessa casa na Marietta Street consumiram todo dinheiro que tio John possuía ou pôde conseguir... A melhor parte do equipamento, pelo menos para mim, era o enorme filtro de tábuas combinadas, largo em cima, estreito na base. Foi construído entre o assoalho do segundo andar e o teto do cômodo de baixo. Esse grande receptáculo, parecendo uma canastra, ficava cheio de areia lavada do "rio Chattahoochee",* explicou tio John... Os ingredientes já misturados da coca cola, derramados no alto do filtro, desciam através das várias cargas de areia lavada e caíam dentro de uma vasilha de metal.

** O rio Chattahoochee corta a cidade de Atlanta.*

Nas minhas melhores recordações, esse processo era usado para "amadurecer" a mistura, o que permitia que fosse filtrada sem ar. Havia dois grandes caldeirões, onde eram cozidos sucos de sorgo e de cana-de-açúcar... Remos de freixo, semelhantes aos de canoa, mexiam o líquido fervente... antes de passar pelo processo de filtragem e fermentação.

Esse desajeitado método de fabricar Coca-Cola seria abandonado logo depois, embora o laboratório de Pemberton não se resumisse àqueles caldeirões. Infelizmente, não há maneira de se saber o gosto da Coca-Cola original, depois de lentamente "amadurecida" naquele enorme filtro de areia.

UMA PALESTRA LIDA EM SAVANNAH

Em abril de 1886, Pemberton foi convidado para uma importante palestra na convenção anual da Geórgia Pharmaceutical Society, Julgando-se próximo de uma fórmula satisfatória, não quis abandonar o trabalho para viajar até Savannah. Enviou o texto para ser lido em plenário. Depois de uma erudita descrição da cafeína e da coca, incluía a história do uso e isolamento de ambas as drogas. Observava que "a cafeína, da forma como neste país é obtida do chá e do café, é inferior à fabricada com nozes de cola pela Merck, de Darmstadt".

Porém a verdadeira paixão de Pemberton era a folha de coca. "Todas as revistas médicas contêm abundantes elogios à folha e sinto-me perplexo, sem saber por onde iniciar e como concluir um assunto dessa envergadura", escreveu. "Nunca, em toda história da medicina, em tão pouco tempo, um agente curativo emergiu de uma relativa obscuridade para uma importância...prática. Esse agente subiu como foguete, entre aplausos unânimes dos médicos em todo o mundo."

O veterano farmacêutico enumerou em seguida os muitos benefícios da coca, com uma descrição dos experimentos de Koller em cirurgia oftalmológica. Apresentou curiosamente o mesmo argumento de Mariani - de que os peruanos não atribuíam grande valor à folha de coca mais concentrada; preferiam a mais suave, com melhor mistura de alcalóides. Ele já aí evidentemente fazia extensos experimentos com a folha da coca. "Sou forçado a dizer, após os experimentos, que entre as muitas amostras que me foram enviadas por boas casas, só uma em dez revelou-se de algum valor, muitas nem continham Coca."

CONCURSO HISTÓRICO PARA ESCOLHA DO NOME

No momento em que a palestra era lida em Savannah, Pemberton declarou-se finalmente satisfeito com o novo produto, embora ainda o chamasse simplesmente "minha bebida de temperança".

Precisava de um bom nome para ela. Os quatro sócios deram tratos à bola e propuseram alguns.

Seria interessante (e divertido) conhecê-los; tudo que sabemos, porém, *é* que Frank Robinson sugeriu Coca-Cola. Concordaram todos em ser o melhor não só por descrever os dois principais ingredientes (tendo a damiana excluída da fórmula), mas pelo som aliterativo.

Aliterações triplas (e às vezes, quádruplas) estavam em moda nessa época, sobretudo em Atlanta, permitindo viagem pelo alfabeto de dar nó na língua: Botanic Blood Balm, Copeland's Cholera Cure, Goff's Giant Globules, Dr. Jordan's Joyous Julep, Ko-Ko Tulu, Dr. Pierce's Pleasant Purgative Pellets, Radway's Ready Relief, Swift's Sure Specific. Mais tarde, Robinson escreveu que inventara o "Coca-Cola" não apenas como indicação dos ingredientes principais, mas "porque era eufônico e devido à minha familiaridade com nomes como 'S.S.S.' e 'B.B.B.'" Robinson e The Coca-Cola Company tiveram mais tarde boas razões para enfatizar o caráter poético, não descritivo, do nome. Por mais de 70 anos, o fato do nome claramente derivar de seus ingredientes inspiraria mortificados advogados da Coca-Cola a redigir arrazoados jurídicos dizendo justamente o contrário. Em 1959, o presidente da The Coca-Cola Company referia-se a ele como "um nome aliterativo, sem sentido, mas imaginoso".

SUCESSO INICIAL

No início, a nova bebida foi vendida moderadamente em Atlanta. Pemberton, que tão arduamente trabalhara na fórmula, passou a Robinson a sua fabricação e tirou férias. Muito ocupado na produção, Robinson logo dedicou-lhe todo seu tempo. Fabricava-a, promovia-a da melhor maneira com orçamento limitado, vendia-a. Além disso, reconheceu que podia ela ser comercializada como produto de dupla utilidade. Era remédio estimulante, para dor de cabeça e depressão, e também uma nova bebida de balcão, de gosto diferente. No seu primeiro anúncio, publicado no *Atlanta Journal* em 29 de maio de 1886, enfatizou-lhe as qualidades: "Coca-Cola, Deliciosa! Refrescante! Estimulante! Revigorante! A nova e popular bebida de balcão de gasosas, contendo as propriedades da maravilhosa planta Coca e da famosa noz Cola." Enquanto esse primeiro anúncio apresentava a "Coca-Cola" em letras do tipo bastão, Robin trabalhou num logotipo durante todo o inverno, introduzido pela primeira vez em anúncios de 16 de junho de 1887 o cursivo inclinado spenceriano.

Em relação à maior parte da publicidade desse período, o anúncio da Coca-Cola foi notavelmente curto, antecipando-se à publicidade moderna. Pela primeira vez, utilizou os adjetivos "delicioso" e "refrescante", que se tomaram virtuais sinônimos da Coca-Cola. Ao contrário dos suados esforços de Pemberton, Robinson evitou as longas perorações vitorianas e tampouco mencionou-o. Robinson queria para a Coca-Cola uma existência à parte, que não fosse conhecida apenas como um dos preparados de Pemberton. O próprio inventor veio a usar os adjetivos de Robinson no rótulo de seu novo xarope, embora a prosa continuasse a mesma do velho Pemberton: XAROPE E EXTRATO DE COCA-COLA para Soda e outras Bebidas Gaseificada. Esta Beberagem Intelectual e Bebida de Temperança contém as valiosas propriedades de Tônico e Estimulante dos Nervos das plantas Coca e Cola (ou Kola) e constitui uma Bebida estimulante, refrescante, revigorante e deliciosa (servida em balcões de gasosas ou em outras bebidas gaseificadas), *um* valioso Tônico para o Cérebro, cura de todas as afecções nervosas - Enxaqueca, Neuralgia, Histeria, Melancolia, etc. O sabor peculiar da COCA-COLA delicia todos os gostos, Havia outra boa razão para a brevidade do anúncio inicial de Robinson: mais barato. Uma vez que Pemberton e seus sócios dispunham de poucos recursos, os anúncios em jornal só apareciam esporadicamente. No primeiro ano de existência da bebida, as despesas totais com publicidade importaram em US$150. Embora

não fosse muito dinheiro, conseguiram uma boa exposição da Coca-Cola aos olhos do público. Grandes faixas de tecido oleado custavam um dólar cada, tabuletas em bonde pouco mais que um tostão, e os cartazes, cerca de um terço de centavo - Mil cupões para uma amostra gratuita podiam ser comprados por um dólar.

Robinson logo providenciou uma faixa de oleado, pregada no toldo da farmácia Jacobs - o primeiro anúncio indicando onde se poderia encontrar a bebida, letras vermelhas sobre fundo branco; "BEBAM COCA-COLA, *5c."* Um ano depois, faixas anunciavam a venda em 14 balcões de gasosas na Geórgia. Milhares de cartazes da Coca-Cola foram distribuídos, ao tempo em que todos os bondes de Atlanta já circulavam com o anúncio.

Dois dias depois do lançamento do produto, Pemberton escrevera irritado bilhete à farmácia Jacobs', queixando-se de que "certo indivíduo, que é melhor permaneça no anonimato," recusara-se a provar a Coca-Cola. "Não lhe forneça prova *gratuita",* escreveu Pemberton, "uma vez que os lucros não permitem tal extravagância." Prometia o dinheiro de volta se a bebida não agradasse. Logo Robinson pôde convencê-lo de que se enganara ao pensar que os lucros não permitiam a "extravagância" de um copo de Coca-Cola gratuita, que custava uma ninharia. Ao contrário, lucros futuros *exigiam* isso. Mandou imprimir cupões, para serem trocados nos balcões de gasosas, oferecendo a bebida como brinde. Utilizando o catálogo telefônico de Atlanta, enviou-os pelo Correio a possíveis clientes, além de fornecê-los, para distribuição, aos caixeiros-viajantes. Ao provarem a Coca-Cola, os novos clientes voltariam a ela, raciocinou Robinson. E prometeu aos donos de balcões de gasosas uma indenização pelos cupões.

O temido dia de implementação local da Lei seca chegou em l° de julho de 1886. Numa orgia de autocongratulações, Atlanta foi a primeira grande cidade nos Estados Unidos a banir o álcool.

"ATLANTA SECA", anunciava a primeira página do *Constitution:* "O 1° de Julho Assinala o Início de uma Nova Era." Não ficou claro, porém, até que ponto a cidade obedeceu a lei. No mesmo número, o jornal estampava um anúncio do "Duffy's, Uísque de Malte Puro, para Fins Medicinais, Absolutamente Puro, sem Adulteração. Em Uso nos Hospitais, Sanatórios, Enfermarias. Cura Tuberculose, Hemorragias e Todas as Doenças Consumptivas". Aparentemente a Lei Seca também não afetou a Kimball House, cuja licença para venda de bebidas alcoólicas só expirava no dia 9 de outubro. As multidões que passaram a freqüentar o local tornaram-se tão indisciplinadas que a gerência proibiu bebidas no local, obrigando os clientes a levá-las para casa. Um anúncio da Kimball House em 5 de outubro de 1886, publicado no *Constitution,* avisava aos fregueses para que fizessem estoque: "Venderemos no Atacado." Pemberton, claro, logo depois anunciava novamente o Vinho de Coca Francês, mencionando a longevidade extraordinária dos consumidores regulares de coca: "Há casos comprovados de pessoas que viveram mais de 120, 130, 140 e mesmo 150 anos." Passando também a chamar seu Vinho de Coca de "o Grande 'Eubion' e Bebida de Temperança". Se conseguisse colocar o Vinho de Coca como bebida de temperança durante a Lei Seca, as vendas subiriam espetacularmente.

E subiram. Embora a Lei Seca fosse estrondosamente derrotada em votação de 26 de novembro de 1887, as vendas do Vinho de Coca Francês e da Coca-Cola já alcançavam recordes antes disso.

No dia 1° de maio, uma notícia no *Constitution* informava que "as vendas diárias chegam a cinco grosas de vinho de coca. Nas últimas seis semanas, as vendas do xarope de Coca-Cola atingiram 600 galões. Tanto o xarope como o vinho estão sendo vendidos em todos os Estados Unidos, de toda parte chegam pedidos, e recomendações não solicitadas continuam a chover de todos os lados". Conquanto o jornal exagerasse a dimensão do mercado nacional para produtos locais, esses números ainda assim são impressionantes. "Os artigos dessa firma", alardeava o jornal, "não são, em absoluto,

'panacéias', são preparados farmacêuticos, e reconhecidos como tais pela elite médica em qualquer parte." Com uma saída de 720 garrafas por dia, as vendas do Vinho de Coca Francês superavam de longe as da Coca-Cola. Ainda assim, considerando-se que a estação apenas começara, as vendas de 600 galões de Coca-Cola constituíam êxito notável. Se cada galão do xarope rendia 128 copos (uma onça por copo), 600 galões equivaliam a 76.800 copos. Mais tarde, Frank Robinson minimizou as vendas do primeiro ano, dizendo sob juramento numa corte de justiça que "de maio de 1886 até maio de 1887... ele [Pemberton] vendeu 25 ou 30 galões, talvez algo por ai". Sua memória não era boa ou ele mentia. Seja como for, o número de 25 galões naquele primeiro ano tornou-se parte do folclore da Companhia.

A primavera trouxe também mudanças no pessoal. O misterioso Sr. Doe retirou-se da sociedade levando consigo a sua parte, a impressora. Foi substituído por M. P. Alexander, um farmacêutico de Memphis, descrito, na mesma reportagem, como "completo homem de negócios, enérgico, vai reverter em crédito para qualquer empresa a que esteja ligado". Como o capital acionário da Pemberton Chemical Company aumentara em US$10.000, supõe-se que Alexander trouxe não apenas energia para a sociedade, mas dinheiro, razão pela qual assumiu imediatamente a presidência da empresa. Na mesma ocasião, Woofolk Walker, "rapaz de fino tato comercial", entrou na firma como vendedor. Natural de Columbus, Walker servira como soldado raso na Cavalaria de Pemberton durante a Guerra Civil. Talvez por ferimentos de guerra, tinha certas dificuldades para andar. Estava destinado a desempenhar papel decisivo nos primeiros dias da história da Coca-Cola.

Finalmente, embora não se mencione na reportagem, Charley Pemberton apareceu na folha de pagamentos desse período e aprendeu a fabricar Coca-Cola, liberando Robinson para os trabalhos de promoção do produto. O filho único do Dr. Pemberton tinha 33 anos e, se contava, era mulherengo e beberrão. O jovem Pemberton fora atleta talentoso, campeão do time local de beisebol em 1872, mas, por alguma razão, tornara-se pessoa amargurada (seu amigo Lewis Newman fala num romance frustrado). Nesse momento, os talentos de Charley concentravam-se no bilhar de uma taverna local. Preocupado com o seu futuro, o Dr. Pemberton tinha esperança de que ele posteriormente lhe assumisse o negócio.

Pemberton devia se sentir otimista e cheio de novos planos. Passara o inverno como sempre trabalhando em novas fórmulas e preparava-se para divulgar a mais nova delas. Ao repórter denominou-a Phospho Lemonade & Phospho Ironade (rebatizada mais tarde como Lemon-Orange Elixir). Disse que substituiria o vinho e a cerveja, e comparou-a satisfeito à mais fina champagne importada. O inventor parecia estar, como previra o jornal em 1886, "na estrada real da fortuna". Duas bebidas vendiam muito bem e uma terceira estava a caminho. "O sucesso dessa companhia tem sido algo de fenomenal", concluiu o repórter do *Constitution,* naquele dia de maio de 1887, e tudo levava a crer que nada sairia errado.

No dia 6 de junho, para garantir seu direito legal à nova e popular bebida, Pemberton requereu a sua patente, concedida em 28 de junho. Uma semana depois, era o pandemônio.

A Embaralhada Cadeia de Propriedade

É sempre um prazer acreditar no agradável, mas é mais importante acreditar no verdadeiro.
- Hilaire Belloc

Toda vida - e a vida real é a única verdade - tem em si elementos de luta e repúdio. Nada existe indiscriminado.
- D. H. Lawrence

EM MEADOS de julho de 1887, John Pemberton iniciou uma série de transações que culminariam na mais confusa e enrolada história de empresa bem-sucedida que o mundo já viu. Em pouco mais de um ano, a fórmula da Coca-Cola seria subdividida e passada de mão em mão como batata quente. Uma história shakespeareana, subenredos se enovelando até um desenlace. Entre os principais personagens, nenhum autêntico herói, todos participando em subterfúgios, burlas, conspirações.

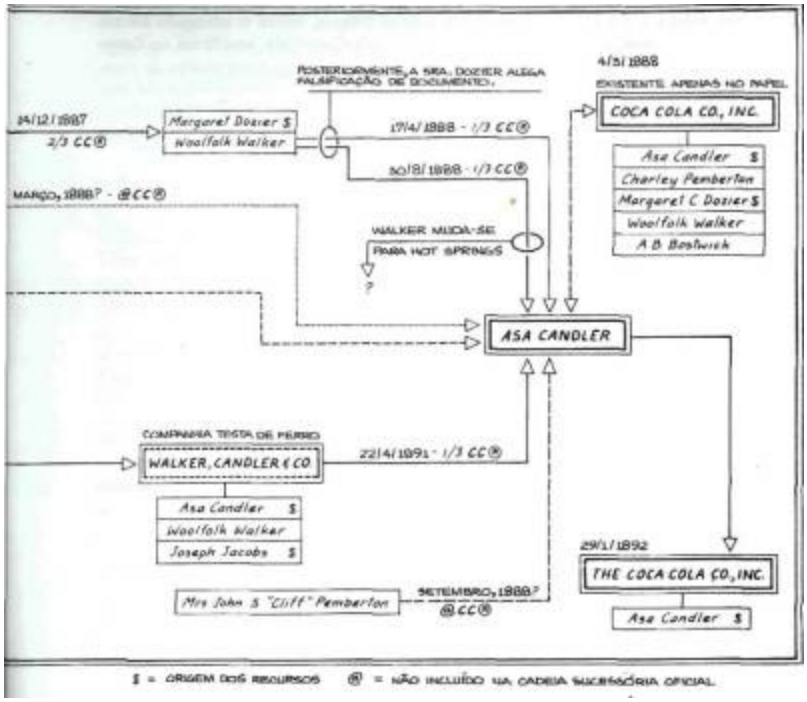
Em 8 de julho, John Pemberton vendeu, pela impressionante soma de um dólar, dois terços de seus direitos sobre a Coca-Cola a Willis Venable e George Lowndes, embora, durante algum tempo, mantivesse isso em segredo entre seus sócios na Pemberton Chemical Company. Na verdade, Lowndes, que entrou com o dinheiro, pagou a Pemberton US$1.201, os US$1.200 sendo um empréstimo, sem juros, a ser deduzido de lucros futuros. O inventor, que conservou o seu terço da firma, ficaria com um terço dos lucros. Em troca, vendeu a Venable e Lowndes suprimentos e todo o equipamento necessário a preço de custo (US$283,29), bem como cópia da fórmula da Coca-Cola, Por que Pemberton agiu assim? Segundo Lowndes, porque novamente adoecera e se preocupava em arranjar dinheiro - para a família, para comprar morfina, pois que devia estar precisando mais do que nunca aliviar as dores. Pemberton e Lowndes haviam sido íntimos amigos, moraram juntos numa pensão em 1869 e, agora, o inventor fazia com que seu velho amigo lhe comprasse a grande criação. "Lowndes, estou doente", começou, "e não acredito deixar esta cama. Meu único bem é a Coca-Cola." Insistindo com Lowndes para que a comprasse, disse-lhe que "um dia, a Coca-Cola será nacional. Quero manter um terço do negócio, para que meu filho sempre tenha um sustento".

Pouco antes da venda, o pobre médico confidenciou ao sobrinho, Lewis, que se tivesse capital suficiente, faria fortuna com a Coca-Cola: "Se conseguisse US$25.000, gastaria US$24.000 em publicidade, o resto na fabricação da Coca-Cola". E todos ficaríamos ricos". Com os lucros, sonhava financiar "um grande hospital para filhos pobres de soldados confederados". Nesse momento, porém, acreditava estar morrendo, sem esperanças de ver o sonho realizado.

Uma motivação adicional para a venda pode ser encontrada numa pequena notícia publicada no Atlanta Constitution, resenhando notícias do tribunal local em 9 de julho de 1887, um dia depois da assinatura do contrato: "Os Srs. J. S. Pendleton, F. M. Robinson e C. A. Robinson [presumivelmente irmão de Frank] alegam que o presidente da Pemberton Chemical Company, M. P. Alexander,

apossou-se inteiramente da escrita, documentos etc, e está dirigindo a empresa de modo a lhes prejudicar gravemente os interesses. Afirmam que Alexander e outras pessoas entraram em conspiração para arruinar a empresa". O juiz concedeu uma liminar e marcou o julgamento para o dia 13 de julho.

Nesse ponto, Alexander desaparece dos registros. O "homem de negócios ativo, completo", descrito dois meses antes, deve ter fugido *antes* que Pemberton vendesse sua parte a Venable e Lowndes, já que seria preciso mais de um dia para arranjar um advogado e uma data na pauta do tribunal. Onde andará Alexander e quem são as "outras pessoas" com quem "entrara em conspiração"? Não se sabe. É possível que Alexander soubesse do requerimento de patente protocolado por Pemberton em junho, como único proprietário da Coca-Cola, e tenha decidido tomar medidas drásticas para garantir a retirada de seu dinheiro da sociedade. Se assim foi, ele nada disse ao pobre Frank Robinson, que naquele dia compareceu a juízo sem saber que uma segunda bomba ia ainda explodir.



A SURPRESA DE FRANK ROBINSON

Foram duas tensas semanas. No dia 21 de julho, Pemberton fez uma lista dos materiais que vendia a Venable e Lowndes e recebeu um cheque de US$150 com uma nota promissória relativa ao saldo de US$133,29, a ser resgatada em 30 dias. Em seguida, tranqüilamente, disse a Robinson que obtivera patente do rótulo da Coca-Cola como único proprietário e que, além disso, vendera a maior parte dos direitos.

Robinson, que dera nome a Coca-Cola, que redigira o logotipo em cursivo spenceriano e dirigira a publicidade e a promoção de vendas, entrou em choque. Como a Coca-Cola fora criada com Pemberton ainda sócio da Pemberton Chemical Company, Robinson pensara que cada sócio era dono de um quarto da fórmula. Pois nos formulários da companhia constava que a Pemberton Chemical Company era a "única proprietária" do Vinho de Coca Francês, que Pemberton criara *antes* da sociedade. No momento, a companhia era mera casca, Alexander (com o dinheiro) dera no pé, e a Coca-Cola fora vendida, No dia seguinte, 22 de julho, Robinson refez com todo cuidado um balanço financeiro da Coca-Cola, balanço de memória, é provável, já que Alexander carregara os papéis. Com ironia, redigiu-o em papel timbrado da Pemberton Chemical Company, onde se mencionava Alexander presidente da firma, e se listava todos os remédios patenteados de Pemberton, entre eles a Coca-Cola. Os números de Robinson mostravam que 990 galões de xarope de Coca-Cola tinham sido vendidos por US$1.500 no período de l° de março a 14 de julho de 1887. Estimava o custo em um dólar por galão, o que deixava lucro de US$510. Em seguida, especificou salários e despesas no mesmo período, que chegavam a US$1.459,78.

O saldo era iniludivelmente negativo. Ainda assim, acreditava que, com o tempo, a bebida produziria bons lucros.

Convenceu o sócio Ed Holland a juntos irem consultar John Candler, que fora recentemente advogado dos sócios no litígio com Alexander, "a fim de verificar se ele não pensa que podemos ter nossos direitos garantidos". Candler, ambicioso advogado criminalista de 26 anos, quis estudar o assunto e fez uma visita a Pemberton, ainda de cama, onde o advogado viu "uma casa pequena e pobre". Pemberton negou qualquer sujeira. "Estão enganados", disse. "Não têm nenhum interesse na Coca-Cola. Fiz o que dizem, mas nunca lhes dei direitos na bebida e na companhia." Suspirou. "Mas

não faria diferença, mesmo que tivessem esses direitos. Não sei como o senhor vai tirar alguma coisa de mim." O advogado resolveu não aceitar a causa, pois nem Robinson nem Holland, menos ainda Pemberton, possuíam dinheiro. "Risonhamente, disse a Robinson que não via muitas possibilidades no caso", lembrou-se Candler. "Não queria aceitá-lo apenas com promessa de honorários... e isso foi o fim." No que tocava a Ed Holand, homem de riqueza própria, talvez o advogado tivesse razão. Frank Robinson, no entanto, trabalhara duro pela Coca-Cola, acreditava no futuro do produto, não ia deixar o assunto morrer, nem achava que aquilo fosse motivo de risos.

Começou a pensar em outro plano. Pemberton podia ter vendido os *direitos* à fórmula, mas Robinson ainda possuía uma *cópia* dela e devia ter-se julgado com direitos legais.

Precisava encontrar alguém que comprasse os direitos e promovesse devidamente a Coca-Cola, alguém de visão e capital.

Willis Venable e George Lowndes haviam aí transportado quarteirão abaixo seu material, do número 107 da Marietta para a esquina de Marietta e Whitehall, onde o depositaram no porão da Jacobs' Pharmacy. Venable, que se autodenominava "rei das gasosas" de Atlanta e assim redigira uma elogiosa recomendação da Coca-Cola, concordou em fabricá-la e comercializá-la. Primeiro a comercializar um copo de Coca-Cola, Venable era homem de negócios respeitado, que vendia grande variedade de bebidas em seu balcão de sete metros de comprimento. Lowndes, que trabalhava para outra fábrica de remédios patenteados, forneceu o capital. Ocupado no balcão, porém, Venable não arranjou tempo para promover a Coca-Cola, muito menos para fabricá-la. Depois de alguns meses, Lowndes forçou uma mudança.

"Fizemos pouquíssimos negócios, essa é a verdade", declarou mais tarde em juízo, "e era necessário pagar as despesas... Achei que ele não estava dirigindo o negócio como deveria e disse-lhe que o melhor era nos separarmos - ele comprava minha parte ou eu a sua".

Segundo Lowndes, Venable realmente vendeu-lhe a parte, mas não conseguiu arranjar tempo para promover a bebida. "Compreendi que a Coca-Cola acabaria se não houvesse cuidado imediato. Em conseqüência, resolvi vendê-la." No dia 13 de dezembro de 1887, Pemberton assinou um documento autorizando a venda. No dia seguinte, Lowndes (com a assinatura de Venable, uma vez que ela constara do documento original de venda) vendeu-a a Woolfolk Walker e a Sra. M. C. Dozier por US$1.200, mais o custo do inventário de matérias-primas. Walker convencera sua irmã mais nova, Margaret Dozier, a fornecer os US$1.200. A propriedade da Coca-Cola tornara-se ainda mais fracionada, a Sra. Dozier com dois nonos e Walker com quatro dos direitos totais.

JOE JACOBS TURVA AS ÁGUAS

Para maior confusão, Venable conseguiu dispor *duas vezes* de seus direitos. No outono de 1887, ele aparentemente cedeu sua parte a Joseph Jacobs, o proprietário da Jacobs' Pharmacy.

Conforme lembrou-se mais tarde o farmacêutico, "fazendo uma espécie de negócio, adquiri a parte do Sr. Venable em troca de uma soma que lhe emprestara para concluir sua bela casa no West End". Jacobs, porém, não fez negócio com Walker e Dozier, conservando sua parte até 1888, embora suas recordações a esse respeito fossem vagas e contraditórias. Disse em juízo mais tarde que "na ocasião em que compramos a Coca-Cola, a Moxie vendia muito e pensamos que poderíamos tirar grande lucro da Coca-Cola... O Dr. Pemberton a lançou no mercado, adquiri propriedade parcial dela e acredito que total, depois".

Jacobs aborreceu-se logo com a bebida e com seu inventor. Segundo ele próprio confessou, não entendia muito do negócio, que deixava inteiramente a Willis Venable. Enquanto Venable continuava

a fabricá-la "em pequena quantidade", Pemberton continuava a incomodar Jacobs, pedindo adiantamentos nas vendas. "Havia uma cláusula no documento original", escreveu Jacobs, "de acordo com a qual o Dr. Pemberton teria uma *royalty* de 5 centavos por galão."

"Mas sempre parecia precisar de dinheiro e pedia adiantamentos constantes, baseado em direitos de exploração potencial. Situação que não me agradava."

PEMBERTON REVIVE

Além de aborrecer Jacobs, o enfermo Pemberton se mantinha bem. Embora virtualmente falido, colocou no *Atlanta Constitution,* no dia 2 de outubro de 1887, anúncio enganoso: PROCURA-SE: Um sócio aceitável que disponha de US$2.000 para comprar metade da participação numa indústria tradicional, sem nenhum risco, com a garantia de 50% de lucro sobre o investimento e ainda maiores possibilidades. Uma rara oportunidade para a pessoa certa.

A fim de evitar os credores, o anúncio anônimo de Pemberton não mencionava endereço correto, mas outra casa na Marietta Street, presumivelmente de um amigo. Com essa isca, atraiu três empresários interessados., permitindo generosamente que cada um deles entrasse com US$2.000 e assim comprassem o que seria logicamente 150% de seu negócio.

J. C. Mayfield, um farmacêutico de 'Alabama, tranqüilizou-se quando Pemberton acusou recebimento de sua resposta, uma vez que antes lhe vendera preparados medicinais. A. O. Murphey e E. H. Bloodworth, de Barnesville, Geórgia, não tinham experiência em remédios patenteados, mas ficaram impressionados com os registros mostrados por Pemberton. Depois de longa troca de correspondência, de outubro a dezembro, os três sócios finalmente mudaram-se para Atlanta no final do ano, dispostos a produzirem os maravilhosos remédios de Pemberton, inclusive a Coca-Cola. O bom médico esquecera de lhes dizer que havia vendido algumas de suas fórmulas.

Perto do Natal de 1887, eram incertos os caminhos da Coca-Cola. Oficialmente, a fórmula pertencia a John Pemberton, Woolfolk Walker e Sra. Dozier. Várias pessoas tinham interesse nela, Charley Pemberton, Joe Jacobs, Frank Robinson, J. C. Mayfield, A. O. Murphey e E. H. Bloodworth.

Nessa altura, com certeza outra pessoa entrara no elenco - Asa Candler, irmão mais velho do advogado John Candler. Na busca de um salvador, Frank Robinson encontrara esse capitalizado e operoso empresário. Supra-sumo do ambicioso farmacêutico de Atlanta, Candler estava sempre à espreita de novidades promissoras, mas tinha muita cautela com dinheiro. Robinson teve dificuldade em convencê-lo de que a Coca-Cola era um empreendimento de futuro, mas o conseguiu numa visão profética: "Está vendo aquela carroça com todos aqueles barris de cerveja vazios? Bem, vamos trabalhar a Coca-Cola até vê-la assim em carroças cheias".

Embora seu nome não apareça nos documentos da Coca-Cola até 1888, Asa Candler insistiu mais tarde em juízo que se envolvera no negócio no ano anterior: "Em 1887, eu exercia todo controle [da Coca-Cola] na parte comercial". Curiosamente, acrescentou: "Não me lembro se a havia comprado naquele tempo", explicando que a adquirira *como* resgate de dívidas de certos "cavalheiros" para com ele. Mais tarde, "interveio nos assuntos dessa Pemberton Chemical Company". Apesar de vago sobre a ocasião exata em que se envolveu nos negócios da Coca-Cola, Candler mostrou-se positivo com respeito a uma coisa: "Robinson a fabricava, arrecadava todo o dinheiro e fazia tudo antes de 1888. Robinson poderia ter sido considerado meu agente".

A declaração nebulosa de Candler torna-se clara quando a comparamos com seu último depoimento em juízo, prestado em 1924. Nessa ocasião, disse que *pensava* ter adquirido de Joe Jacobs a fórmula da Coca-Cola, e acrescentou: "Não estou bem certo a esse respeito". O que sabia

com absoluta *certeza* era que Frank Robinson lhe dera a fórmula autêntica. Obviamente, quando Robinson lhe dera instruções sobre a fabricação da Coca-Cola, Candler teria de obter a sua posse legal - processo este que viria a ser confuso e altamente suspeito.

No início da temporada de venda de gasosas, em março de 1888, Candler assumiu oficialmente o controle da Coca-Cola. Nessa primavera, Jacobs queixou-se ao amigo Asa Candler dos pedidos constantes de dinheiro de Pemberton. Candler, sem parecer interessado demais, ofereceu-se na compra da bebida, era troca de ações numa fábrica de vidro e "artigos variados como urinóis, seringas de peltre, caixas de madeira para comprimidos, e vidros vazios". A fábrica de vidro, sem seguro, foi destruída pouco tempo depois num incêndio.

Embora se censurasse violentamente nos anos seguintes pela estúpida troca que fizera, Jacobs continuou a ser fiel amigo de Candler.

CHARLEY PEMBERTON QUER SUA PARTE

Enquanto isso, Mayfield, Bloodworth e Murphey haviam se estabelecido e, no dia 14 de janeiro de 1888, fundaram com Pemberton uma sociedade por quotas, a que deram o nome de Pemberton Medicine Company, e na qual o médico lhes concedia especificamente direitos de venda de todos seus produtos patenteados, incluindo a Coca-Cola e o novo Lemon and Orange Elixir. Depois de se mudarem para um local melhor na Pryor Street, iniciaram a produção, inconscientes da desintegração da Pemberton Chemical Company e da venda da Coca-Cola. Mayfield encarregou-se do laboratório, Bloodworth pôs o pé na estrada como caixeiro-viajante e Murphey assumiu a escrita da firma. A única nota dissonante foi o casamento tempestuoso de Mayfield: Diva Mayfield ajudava freqüentemente o marido no laboratório e suas discussões embaraçavam Murphey e Bloodworth.

Meses depois, surgiram problemas *com* Charley Pemberton. Ao voltar de uma temporada de trabalho numa firma de produtos farmacêuticos em Louisville, Kentucky, ele reivindicava sua herança. Exigiu que Mayfield lhe transferisse o trabalho de fabricação, e ele recusou.

Charley, "irritado e insatisfeito, foi procurar o velho Dr. Pemberton", disse mais tarde Mayfield. "O médico nos procurou e disse-nos que teria de ceder - que o filho alegava que lhe prometera o negócio da Coca-Cola. Claro, aquilo estourou como uma bomba".

Charley, que Mayfield considerava "rapaz desagradável, dado à bebida", passou a beber mais, a ter crises de mau humor, a trapacear, colocando o pai em embaraços. O Dr. Pemberton disse aos sócios que transferira para Charley os direitos a Coca-Cola, mas que não se lembrara disso até aquele momento. Atribuiu o lapso de memória à morfina. Durante um tempo, não houve solução para o assunto. "Continuamos com nossas atividades, sem saber o que fazer", lembrou-se Mayfield.

Enquanto a questão queimava em fogo lento, os sócios ficaram mais decepcionados com Pemberton quando descobriram que Asa Candler manobrara silenciosamente e assumira o controle legal da Coca-Cola, formando uma nova companhia, com Charley Pemberton e o antigo caixeiro-viajante do Dr. Pemberton, Woolfolk Walker. Além disso, no início da estação de gasosas, a companhia de Candler estava fabricando Coca-Cola mais rápido do que eles, e promovia-a com grande alarde.

A DESCONHECIDA COCA-COLA COMPANY

No dia 24 de março de 1888, Asa Candler, Charley Pemberton, Woolfok Walker e a irmã entraram com requerimento no Supremo Tribunal do Condado de Fulton solicitando o registro da

Coca-Cola Company. Candler logo arrependia-se disso e da sociedade com o imaturo Pemberton, que revelou um caráter passivo. Embora a redação do documento fosse do tipo a "encher lingüiça", é interessante verificar o que pretendiam fazer: Os objetivos desta Companhia serão... a fabricação do Xarope de Coca-Cola; a compra de ingredientes e implementos necessários para esse fim, a venda do artigo manufaturado, sob forma de xarope engarrafado a granel, como remédio e tônico para os nervos. A empresa deseja o privilégio de estender essas atividades manufatureiras em outras especialidades do ramo... O Capital Social da Companhia será de vinte mil dólares, mais de 10% do qual já foram integralizados... A sede e o local de trabalho serão... em Atlanta... embora os requerentes queiram o privilégio de abrir filiais e fábricas em outros locais.

Como outras sociedades anônimas, esta deveria ter a duração de 20 anos, que poderiam ser prorrogados. A petição afirmava que mais de US$1.200 já haviam sido integralizados. Parte devia ser dinheiro de Walker/Dozier, o resto, de Candler. Charley Pemberton é provável que nada tenha pago pela sua.

A "primeira" Coca-Cola Company não faz parte da relação cronológica oficial dos titulares nem é mencionada na história oficial da empresa. Asa Candler só requereu o registro da The Coca-Cola Company (a base legal para a atual companhia, sempre grafada com T maiúsculo) em 1892. Deve ter-se sentido apreensivo com essa companhia anterior e seus sócios, todos poderiam ter-lhe causado problemas, até que o documento de constituição da sociedade expirasse em 1908. A existência dessa versão antiga da Coca-Cola Company, explica as misteriosas cartas de recomendação endereçadas já em 1888 à "Coca-Cola Company". Em um panfleto de 1898, anunciando a inauguração solene de uma nova fábrica, Asa cometeu o lapso de afirmar que a companhia começara em março de 1888, numa clara referência à exceção, a essa bem enterrada existência legal.

ASA ESCREVE A WARREN

No dia 10 de abril de 1888, pouco depois da fundação da companhia, Asa Candler escreveu ao irmão mais moço, Warren, pastor metodista que na ocasião publicava um jornal religioso em Nashville. Depois de aconselhar Warren a não aceitar a presidência do Emory College pelo baixo salário (Warren ignorou-o, forjando um importante elo entre o Emory e os Candlers), prosseguiu: Você sabe como sofro de dor de cabeça. Há alguns dias, um amigo sugeriu-me que experimentasse Coca-Cola. Foi o que fiz e senti grande alívio. Logo depois, tentei outra vez e senti o mesmo alívio.

Resolvi descobrir o que havia sobre a bebida... e a investigação revelou-me uma companhia incapaz de se colocar bem diante do público. Resolvi investir dinheiro e influência. Apliquei US$500 do primeiro, e utilizo boa parte que tenho da segunda. * * Embora Candler tenha exercido pleno controle da Coca-Cola desde fins de 1887, só nesse momento conseguiu prová-la, e não sabia ainda escrever-lhe corretamente o nome. Ou talvez a estivesse usando nesse momento apenas como cura para suas eternas dores de cabeça. Os US$500 é provável se referissem à contribuição de Candler para a capitalização da Coca-Cola Company.

Candler estava convencido de que tinha em mãos uma bebida fadada ao sucesso, e se dispunha a promovê-la. Nas últimas linhas, pedia ao irmão que procurasse em Nashville um ponto de venda para a Coca-Cola, pois enviaria dois galões gratuitos de xarope como oferta inicial. Mesmo adotando a idéia de Robinson dos cupões gratuitos, queria elaborar lista de mala direta, solicitando aos farmacêuticos do Tennessee endereços de clientes. "Não quero transformá-lo em comerciante", explicou Candler, ao transformá-lo em... comerciante. "Envio em anexo algumas circulares. É coisa fina... com certeza".

Pouco depois de ter escrito ao irmão, sua "influência" deu resultados. Ansioso por livrar-se de Charley Pemberton, Candler conseguiu comprar-lhe a parte. No dia 14 de abril de 1888, Charley Pemberton (com o pai de testemunha) vendeu o terço restante da propriedade da Coca-Cola a Walker, Candler & Company por US$550 (US$50,00 à vista e US$500 em 30 dias). A Walker, Candler & Company se compunha de Woolfolk Walker, Asa Candler e Joe Jacobs, embora Jacobs e Candler insistissem mais tarde tratar-se de sociedade anônima "fictícia", uma vez que Candler entrara com o dinheiro.

* Três dias depois de pagar US$50,00 pelo terço dos Pembertons, Candler consolidou seus direitos legais, comprando por US$750,00, no dia 17 de abril de 1888, metade dos direitos de Walker/Dozier. Frank Robinson, como testemunha da assinatura do documento. Por essa época, Candler alugou o velho endereço de Pemberton na Marietta Street, n° 107, então desocupado, e a aparelhagem original de fabricação da Coca-Cola foi uma vez mais tarde transportada pela Marietta Street, do porão de Jacobs para seu velho lar, onde Frank Robinson começou a produzi-la a todo vapor.

O ATO FINAL

O quente verão de Atlanta chegou com toda força. John Pemberton chegava aos seus últimos dias, com câncer de estômago. Asa Candler promoveu como pôde a Coca-Cola, com os serviços de Woolfolk Walker como caixeiro-viajante. Já aí, Candler deve ter amaldiçoado a fundação da sociedade anônima com Charley Pemberton, que no momento era-lhe concorrente e provara-lhe tudo, menos ser um acionista estável. Em 2 de junho de 1888, Asa escreveu outra vez ao irmão, em Nashville: "Estamos indo mais ou menos bem com a Coco Cola. O único obstáculo é o de Charley Pemberton que oferece um artigo medíocre a um preço menor, e o público que paga pela Coco Cola não é beneficiado e pensa, erroneamente, que ela é uma fraude".

Nessa época, o Dr. Pemberton, numa tentativa de ajuda, disse aos sócios que, embora o *nome* Coca-Cola pertencesse a Charley, poderiam eles continuar usando a mesma fórmula, e vendê-la sob outro nome registrado. Deixando de lado o pouco inspirado Yum Yum, eles adotaram o nome Koke (que já era apelido da Coca-Cola). Murphey, enojado de tudo e ao descobrir que Pemberton era viciado em cocaína, retirou-se da sociedade e voltou para Barnesville.

Assim, à medida que o calor úmido e abafado de Atlanta tornava-se sufocante, entre julho e princípios de agosto, três variedades de Coca-Cola concorriam para aplacar a sede, curar a dor de cabeça e a ressaca, e aliviar a sensação de cansaço.

Mesmo morrendo, Pemberton lutava com o trabalho. Várias vezes, nos últimos meses, dirigia-se cambaleante para o laboratório, tentando aperfeiçoar uma última bebida, a cola modificada com extrato de aipo. "Ele não se preocupava com o que conseguira realizar", contou J. C. Mayfield. * Se Candler foi realmente o único comprador, por que quereria camuflar a operação? John Pemberton provavelmente tinha uma pinimba com Candler por lhe ter comprado, cinco anos antes, todo estoque de drogas e equipamento de laboratório, quando Pemberton se achava doente e impossibilitado de defender-se dos sócios predatórios, O doente processara Candler juntamente com todos os envolvidos. Em amarga declaração juramentada, disse viver "inteiramente desvalido e dependente dos lucros da sociedade". Se fosse permitida, a venda seria "sua ruína e total imediata". Ainda assim, Pemberton perdeu tudo.

"Queria algo novo". Nunca terminou o trabalho. No dia 16 de agosto de 1888, John Pemberton faleceu; tinha 57 anos e deixava um árduo legado de trabalho e erudição, mas de pouco tino

empresarial e de sonhos desfeitos, vício, litígios judiciais e alguns remédios patenteados com nomes estranhos, que seriam esquecidos mais tarde - Extract of Stillingia, Globe Flower Cough Syrup, Indian Queen Hair Dye, Triplex Liver Pills, "Vinho de Coca Francês. Seu amado e único filho era alcoólatra e, aparentemente, se suicidaria seis anos depois; sua viúva terminaria como indigente.

Mas Pemberton foi acima de tudo um homem fino, um estudioso obcecado, um gênio criativo. Não soube que seu principal legado seria a Coca-Cola, bebida que o tornaria famoso e teria feito dele um homem rico, caso tivesse vivido um pouco mais.

Na notícia de sua morte, era ele "o farmacêutico mais antigo de Atlanta e um de seus cidadãos mais conhecidos... especialmente um homem popular". Asa Candler, com sentidas lágrimas de crocodilo, convocou os farmacêuticos da cidade a fecharem suas portas no dia do enterro. "O Sr. Candler prestou ao Dr. Pemberton uma bela homenagem, dizendo de sua natureza estimável e numerosas virtudes", noticiou o jornal. "Ele expressava os nossos sentimentos ao declarar que a profissão perdeu um bom e ativo membro". Candler pegou a alça do caixão na cerimônia fúnebre, antes de rapidamente descer à sepultura, sem marcas em Columbus. Anos depois, Candler protestou: "Ora, julguei que o Dr. Pemberton me achasse um de seus melhores amigos na cidade". Se achava, enganou-se.

Candler não perdeu tempo, consolidou seus direitos sobre a Coca-Cola. Exatamente duas sema nas após a morte de Pemberton, no dia 30 de agosto de 1888, comprou a parte que faltava, de Woolfolk Walker e Margaret Dozier, pela soma de US$1.000, pagáveis em notas promissórias.

Exceto pelo detalhe técnico da propriedade da Walker, Candler & Company, Asa Candler estabelecia aí um sólido direito legal à Coca-Cola. Pagara um total de US$2.300, de acordo com a lista dos proprietários iniciais. Em 1° de maio de 1889, declarava-se o único proprietário da bebida.

FALSIFICAÇÕES E OUTROS SABOROSOS PETISCOS

No entanto, há elos fracos na cadeia de Candler. Seu próprio filho, na biografia oficial do pai, observou que "esta é a cadeia sucessiva de propriedade da Coca-Cola, estabelecida por advogados e aceita pelos tribunais. Por trás desses fatos crus, há provavelmente outros para se conhecer"... A Sra. M. C. Dozier teria concordado.

Margaret Dozier apareceu em 1914, com 65 anos, dizendo que nunca vendera sua parte.

Ao depor, mesmo trêmula e agitada, parecia sentir-se absolutamente segura nas questões vitais: "Não assinei nenhum papel transferindo minha participação a Asa G. Candler ou a qualquer outra pessoa. Declaro da maneira mais categórica que não recebi um único centavo". Seu irmão, Woolfolk se "encarregara de tudo", continuou, queixando-se de que nunca lhe dissera nada. "Na verdade, ao assumir o controle, nunca mais me procurou".

Dois peritos em grafologia, ao examinarem as assinaturas da Sra. Dozier na duvidosa cadeia de proprietários sucessivos (a de 17 de abril e a de 30 de agosto de 1888) concordaram em que a sua assinatura de abril fora falsificada. * A de agosto poderia ser autêntica, mas um dos peritos ficou em dúvida. É provável que Woolfolk Walker, talvez com Asa Candler, tenha forjado essa assinatura no documento de abril.

** Três peritos em grafologia receberam três assinaturas autênticas - a venda de 14 de dezembro de 1887 a Walker/Dozier e dois documentos do Superior Tribunal do Condado de Fulton, ora em poder do autor.*

Utilizando as três assinaturas como padrão, George Pearl, de Atlanta, Geórgia, declarou que a assinatura de 17 de abril de 1888 era falsa, embora não estivesse certo sobre a assinatura de agosto.

John Brullmann, de Jackson Heights, Nova York, considerou falsa a assinatura de abril. Charles Hamilton, da Cidade de Nova York, disse serem "todas de autoria da mesma pessoa. Diferenças de letras, tais como o M maiúsculo ou pequenas alterações no C não têm importância".

O próprio Walker desapareceu imediatamente ao transferir os direitos para Candler, no final desse mês de abril. A irmã declarou que ele saíra da cidade sem se despedir e embora escrevesse muitas vezes para Hot Springs, onde dizia ele residir, nunca recebeu resposta. Seu desaparecimento foi suspeitosamente providencial para Asa Candler.

A história não acaba aí. A assinatura de John Pemberton na crucial venda de 14 de abril de 1888 a Walker, Candler & Company, também era falsificada. De acordo com o perito George Pearl, a assinatura "distancia-se muito da variação natural. O cursivo fácil e rápido *é* lento e inseguro, como se alguém se perguntasse o que fazer em seguida... Trata-se, aliás, de uma falsificação ruim".

Embora não haja certeza, Charley Pemberton é o mais provável candidato à autoria dessa falsificação. Simultaneamente, tentou contrastar e obscurecer sua própria assinatura com um largo floreio e tinta derramada. Por que teria ele feito isso? Precisaria realmente, com essa urgência toda, dos sobrantes US$750? Mais provável que tivesse algum trato com Asa Candler, que aparentemente foi o redator do contrato em sua característica letra apressada.

Embora seja presunçoso se bancar o detetive num caso de mais de 100 anos, é possível que seja Candler a figura misteriosa dessas falsificações, que ocorreram três dias uma da outra, em abril de 1888. Ambas foram cometidas na semana da sua confissão ao irmão Warren, de que estava exercendo "pequena influência" para o controle pleno da Coca-Cola.

A outra nota dissonante da cadeia veio da família da Sra. Pemberton. Sua irmã, Elberta, estava convencida de que Asa Candler adquirira a fórmula não de Pemberton ou de Walker, mas da Sra. Pemberton, logo depois do enterro. Elberta Newman ensinou aos netos a nunca beber Coca-Cola, não queria que contribuíssem com um centavo sequer para a má fortuna de Candler. "Sua tia vendeu a Fórmula a Asa Candler pessoalmente", escreveu mais tarde ao filho, "disse ele estar correndo um risco, mas que se ganhasse com o produto lhe daria uma casa e que nunca passaria necessidades. Não lhe deu um centavo. E ela acreditou na promessa até o fim".

A filha de Elberta, Mary, escutou sem querer a Sra. Pemberton contar a transação a seu pai.

Ao saber que Candler só lhe pagara US$300 pela fórmula, disse ele que devia ela procurar um advogado. "Oh! Asa me disse que daria uma bela casa e boa renda, *se* ganhasse com a bebida", respondeu a Sra. Pemberton. "Minha tia era uma metodista devota", explicou Mary, "e como Asa Candler ensinava na Escola Dominical Metodista, tinha certeza de que ele manteria a palavra".

Outras versões da história da família põem a culpa no dissoluto Charley Pemberton, que supostamente a teria vendido bêbado, ou em troca de fiança para tirá-lo da cadeia, onde parara por arruaças. Outro parente, no entanto, disse que Charley convencera a mãe a vender a fórmula a Candler por US$600, e logo depois gastou isso em bebida. Qualquer que fosse a história, todo o clã convenceu-se, com o sobrinho Wilson, "que havia sujeira na transação".

Em 23 de junho de 1894, Charley Pemberton foi encontrado sem sentidos, cara no assoalho, em pequeno quarto nos altos do Oriole Restaurant. Próximo, um bastão de ópio bruto numa cadeira. O incidente foi noticiado com destaque pelos jornais de Atlanta, amantes do sensacionalismo. "Se o ópio foi ou não tomado com intenção de suicídio, não se sabe, mas durante três horas Pemberton foi massageado, esbofeteado, medicado e posto a andar".

O repórter comentou que Charley era filho de "um dos médicos mais notáveis de Atlanta.

Inventor da famosa Coca-Cola, deixou a patente para o filho de herança".

Depois de dez dias de "sofrimento intenso", Charley Pemberton faleceu aos 40 anos no Grady

Hospital. A mãe permaneceu ao seu lado durante todo o tempo. O necrológio dizia que "Charley Pemberton era muito conhecido em Atlanta", que seu pai era um "médico de grande cultura e distinção", e repetia que Charley herdara a fórmula, que "vendeu depois... por soma relativamente modesta". Embora alcoólatra conhecido, a notícia indicava o consumo de ópio. Sua morte teria resultado de uma overdose acidental, de um suicídio ou de um assassinato. Mais tarde, um primo escreveu que "houve mistério nessa morte". Monroe King, especialista em Pemberton, julga improvável o suicídio: "Lembrem-se que Charley Pemberton trabalhara durante anos com o pai e conhecia intimamente o comércio de drogas. Teria escolhido uma maneira muito mais eficaz de matar-se, caso resolvesse fazê-lo. Ter tomado ópio bruto, em vez de dose maciça de morfina, não faz sentido".

As alegações sobre *algum* tipo de atividade suspeita foram confirmadas por Price Gilbert, um advogado que, parece, trabalhou muito para Asa Candler. A um amigo, declarou Gilbert que "se contasse tudo que sei sobre os primeiros dias da Coca-Cola, seria muito embaraçoso", acrescentando que "não contaria as nossas manobras para não afundar naqueles primeiros dias". Em 1910, durante uma das mudanças da Companhia para instalações maiores, Asa Candler, ignorando as objeções do sobrinho, ordenou que fossem queimados os registros mais antigos da The Coca-Cola Company, deixando intacta apenas a cadeia de sucessão dos proprietários. Para persegui-lo, sobraram apenas boatos e provas circunstanciais.

Nessa enferrujada e fraca cadeia, é provável que considerássemos o extrato e xarope de Coca-Cola como apenas mais uma esquisita criação do Dr. Pemberton, se Asa Candler não tivesse entrado na história. Rob Stephens, outro parente da Sra. Pemberton, teve provavelmente razão quando por fim escreveu: A Coca-Cola tomou-se sucesso porque foi promovida por homem enérgico. Se os Pembertons não a tivessem vendido, ela provavelmente teria permanecido uma velha bebida, de algum lugar, perdida no tempo, Acho que a prima Cliff sempre pensou que o Sr. Candler a roubara, e a Charley, mas duvido que se possa dizê-lo com certeza. Candler comprou-lhe uma coisa que, para *eles,* nada valia, e a transformou era sucesso com seu próprio esforço.

Asa Candler: Seus Triunfos e Suas Dores de Cabeça

Se as pessoas conhecessem as boas qualidades da Coca-Cola como as conheço, seria necessário fechar as portas de nossas fábricas e mandar homens armados organizar a fila das pessoas que quereriam comprá-la.

- Asa G. Candler

Não me lembro de um único dia em minha vida em que fui motivado pelo desejo de ganhar dinheiro.

- Asa G. Candler, 64 anos

ASA CANDLER, o garnisé baixote de voz alta e esganiçada, talvez não se ajuste à imagem ideal do Grande Empresário, mas já na mocidade era a quintessência do capitalista. Nascido em 30 de dezembro de 1851, oitavo de 11 filhos, Candler gostava de relembrar sua juventude rural, pobre mas feliz, em uma cabana de troncos. Na verdade, Sam Candler, o pai, era um abastado fazendeiro e comerciante que fundou Villa Rica ("Cidade Rica") para atrair pessoas que sofriam da febre do ouro. Deve ter transmitido ao filho o espírito empreendedor e desenvolvimentista. Não obstante sua relativa riqueza, o pai de Asa Candler não acreditava em mimar filhos - que tinham de merecer cada centavo de suas mesadas. Asa, logo depois, provou que faria quase qualquer coisa para ganhar um dólar. Certa vez, perseguiu uma marta selvagem, que o mordeu gravemente ao ser finalmente capturada. Ou como ele mesmo contou a história: Eu nunca ouvira falar de pessoas vendendo peles de marta, mas a coisa me pareceu uma boa idéia e resolvi tentar. Atlanta ficava a 60 quilômetros de distância e não havia estrada de ferro, mas a cidade parecia ser o melhor mercado possível, portanto enviei a pele para lá numa carroça e disse a mim mesmo: 'Talvez eu consiga 25 centavos por ela!" Consegui um dólar - o primeiro que ganhei.

Animado, o jovem Candler logo organizou outros meninos para capturar martas em armadilhas e iniciou um comércio regular com Atlanta. Aproveitando a volta da carroça, comprou alfinetes para revender em Villa Rica e aprendeu uma lição que mais tarde aplicaria à Coca-Cola: era possível ganhar bom dinheiro com artigos que custavam centavos. "Parece que ninguém pode ganhar nada com alfinetes, não é? Mas quando fui estudar fora, tinha mais de US$100 economizados com a venda de peles de marta e especulação com alfinetes." Asa recebeu pouca educação formal, uma vez que a Guerra Civil fechara as escolas quando ele tinha dez anos de idade. Depois da guerra, conseguiu completar dois anos de escola secundária, antes de abandonar os estados e empregar-se como aprendiz de balconista de farmácia.

Evidentemente, em casa recebeu boa educação cristã de sua decidida mãe, Martha Beall Candler.

Casada aos 14 anos, a minúscula Sra. Candler, que empertigada não chegava a um metro e meio e nunca pesou nem 50 quilos, dominava a família. Embora o marido não fosse de hábitos religiosos até idade avançada, Martha Candler pertencia à Igreja Batista Primitiva, cujos membros eram

conhecidos de uma forma mais bem descrita como Batistas Renitentes. E ai do filho que a aborrecesse. "Ela tentava mandar em todo mundo e quase conseguia", disse um de seus netos. A marca que Martha Candler imprimiu nos *sete* filhos é bem visível em uma fotografia de 1891, em que a inflexível matrona aparece cercada pelos filhos crescidos. Todos na foto - mãe e filhos - exibem a boca solene de cantos virados para baixo, típica dos Candlers.

A APRENDIZAGEM DE UM JOVEM

Ao abandonar os estudos em 1870, Asa seguiu para Cartersville, a noroeste de Atlanta, a fim de empregar-se como aprendiz em uma farmácia de propriedade de dois médicos, amigos da família.

Morava nos fundos do estabelecimento e à noite estudava latim, grego, química e medicina.

Quando criança, sonhara em ser médico - "Eu prepararia remédios imaginários e trataria de pombos, porcos, cães e bois doentes" -, mas, depois de dois anos trabalhando no negócio de remédios e observando a clientela dos médicos de roça, mudou de idéia. Continuaria como farmacêutico, mas não numa cidade pequena e de baixos salários como Cartersville, onde, após dois anos, ganhava apenas US$25 por mês. "Acho que se ganha mais dinheiro como farmacêutico do que como médico", escreveu no outono de 1872, "e sei que isso pode ser feito com muito menos problemas para o corpo e a alma".

Aos 21 anos, chegou a Atlanta de bagagem na mão, no dia 7 de janeiro de 1873. Anos mais tarde, gostava de contar a história de como chegara à cidade grande à procura de emprego, usando roupa de confecção caseira e tendo apenas US$1,75 no bolso, ainda que tivesse dito a um repórter, era 1909, que lhe "fora prometido um emprego com um atacadista de remédios". Embora só tivesse US$2 de dinheiro vivo no bolso, contou ao jornalista, possuía também uma nota promissória relativa a salário atrasado de seu último emprego.

Mesmo que a saga de Asa Candler, ascendendo da privação para a riqueza, não pareça convincente, o fato é que demonstrou uma fortaleza de ânimo incomum quando descobriu não haver emprego à sua espera naquele dia frio, partindo à procura de trabalho em virtualmente todas as farmácias de Atlanta (incluindo o estabelecimento de Pemberton). Finalmente, às 9 da noite, tentou a farmácia de George J. Howard, onde encontrou um entediado encarregado de aviamento de receitas sentado sobre um balcão. O caixeiro cortou-lhe a descrição do currículo perguntando: "Quando é que você pode começar a trabalhar?" Quando Asa respondeu que poderia começar imediatamente, ele levou-o para uma sala nos fundos, apresentou-o ao Dr. Howard e pediu demissão imediata. Asa Candler tinha emprego. Descobriu também uma pensão disposta a esperar até o recebimento de seu primeiro salário.

Howard possuía farmácias em vários bairros de Atlanta. Em março de 1877, tomou John Pemberton como sócio - arranjo este que só durou alguns meses -, ao mesmo tempo que vendia um dos estabelecimentos aos seus dois jovens balconistas Marcellus Hallman, de 28 anos, e Asa Candler, de 25. O agente de crédito da Dun ficou impressionado, notando que Hallman e Candler eram "jovens inteligentes... econômicos e confiáveis". Os dois haviam economizado US$3.000 para se estabelecerem. "Eles são enérgicos", escreveu o avaliador de crédito. "Não têm dívidas pendentes e serão sem dúvida bem-sucedidos na vida".

O homem da Dun revelou-se um bom profeta. Dois anos depois, escreveu que os sócios possuíam estoque completo, faziam bons negócios, pagavam em dia suas contas e alegavam ter um patrimônio de US$10.000. Além disso, acrescentou que eram "jovens corretos, muito chegados um ao outro em assuntos comerciais, sem hábitos extravagantes". Essa descrição era um eufemismo no que tocava a

Asa Candler. Ele era viciado em trabalho, jamais bebia e podia ser considerando um unha de fome.

A ESGOTADA FILHA DO PATRÃO

Entrementes, Asa Candler casara. Lucy Howard, de apenas 18 anos, com certeza viu mais coisas no pequenino e esforçado rapaz do que seu pai, que se opôs violentamente ao casamento com o antigo balconista. De má vontade, em novembro de 1878, George Howard escreveu finalmente uma curta nota ao genro: "Estou disposto a 'fazer as pazes' e ser amigo no futuro. Se concordar com isso, avise-me". Oito dias depois, Lucy deu à luz Charles Howard Candler, que sempre foi conhecido pelo nome do meio. Aparentemente, Asa e Lucy Candler tiveram um casamento muito feliz, premiado depois com quatro meninos e uma menina. Mais tarde, escreveu Howard que "a paciência de mamãe era submetida à prova por responsabilidades domésticas, que tinha que enfrentar com pouquíssima ajuda do marido, absorvido nas dificuldades e problemas de um negócio em expansão".

Enquanto Asa se ocupava dessa maneira, Lucy era a "superintendente e praticamente a escrava" da casa para os parentes do marido. A sogra, a imperiosa Martha Candler, mudou-se para lá depois da morte do marido, juntamente com o irmão mais velho retardado de Asa, Noble, e o irmão mais moço, John. Em várias ocasiões, o irmão de Asa, Warren (com a família) e a irmã Jessie (que deu à luz o terceiro filho logo depois de chegar) também mudaram-se para lá por algum tempo. Pouco espanta, então, que Asa e Lucy Candler comprassem uma casa em 1879 e outra maior três anos depois, Lucy deve ter sentido grande alívio quando a sogra mandona mudou-se, em 1882, para uma casa própria a apenas duas portas de distância. Nos 15 anos seguintes, e até a morte da mãe, Asa Candler visitou-a todos os dias, antes e depois do trabalho, "antecipando-se a todas suas necessidades... e desejos", como lembrou-se mais tarde Howard.

Em 1881, Asa comprou a parte do sócio, Marcellus Hallman, e entrou em sociedade com o sogro e antigo patrão, George Howard. Logo depois, a dupla comprou a farmácia de Pemberton, nessa ocasião recolhido ao leito, e em seguida sobreviveu a um incêndio de grandes proporções. Em 1886, Candler comprou a parte de Howard na sociedade e deu à firma o nome Asa G. Candler & Company.

ASA E ATLANTA SÃO ELETRIFICADOS

Nessa primavera, enquanto Pemberton trabalhava aperfeiçoando a Coca-Cola, Asa Candler procurava uma oportunidade para enriquecer. Aos 34 anos de idade, achava que cumprira seu período de aprendizado no negócio de remédios. Chegara a ocasião de realmente fazer dinheiro, e ele sabia que as fortunas se acumulavam por todo o país. Como capital dos remédios patenteados do Sul e lar de grandes sucessos de vendas como a B.B.B. e a S.S.S., Atlanta superava todas as demais cidades do país no volume da renda industrial gerada por medica-mentos de valor duvidoso.

A cidade podia ter lutado para recuperar-se da devastação deixada por Sherman quando Pemberton chegou à cena em 1869, mas, em 1886, Atlanta *explodia em crescimento.* Tomara-se capital do estado em 1877 e era, de acordo com um observador da década de 1880, "uma metrópole grande, populosa e florescente... famosa pela magnitude e esplendor de suas empresas". Os jornais de Atlanta daquela época transbordavam de triunfalismo e gostavam especialmente de citar elogios feitos por ianques. A cidade, notou um visitante de Massachusetts em 1886, "tem todo o vigor e energia do Norte, combinados com o mais delicioso clima... Atlanta tomou-se uma das cidades mais conhecidas nos Estados Unidos. Pessoas de todas as partes da União chegam aqui para se estabelecerem".

Na busca de tudo que consideravam progressista, os moradores de Atlanta ficaram fascinados pelo recém-inventado gerador elétrico, mesmo que ele tivesse poucas aplicações práticas. A corrente contínua, que podia ser transmitida até quase a distância de quilômetro e meio, era considerada a única forma segura da nova fonte de energia. Ainda assim, em meados da década de 1880, um farmacêutico inovador de Atlanta anunciava sua campainha elétrica, que tocava em sua residência, para chamá-lo "a qualquer hora da noite". Outro anúncio destacava o "Famoso Cinto Voltaico do Dr. Dye, Equipado com Suspensório Elétrico", a última palavra no tratamento rápido da impotência. Em 1885, um jornal de Atlanta, em editorial, utilizou a eletricidade como metáfora para descrever o tipo de empresário de que a cidade necessitava: "Precisamos agora é de alguns homens elétricos - homens que apliquem seus ombros elétricos à grande roda do progresso sulista". Seus "cérebros elétricos" crepitariam com "idéias elétricas" que "induziriam capital em abundância e imigração de tipo aceitável para o Sul".

Em seus anúncios de 1886, Candler descrevia a si mesmo como "ativo, empreendedor e confiável". Seu novo remédio patenteado era apropriadamente chamado de Electric Bitters e custava apenas 50 centavos a garrafa. O anúncio de Candler, como tantos outros, visava obviamente a induzir os sintomas que alegava curar: Você está-se sentindo deprimido, seu apetite é ruim, você sofre de dor de cabeça, é agitado, nervoso e geralmente apático e quer virar uma brasa... O que você precisa é de um alterativo que lhe purifique o sangue, provoque ação sadia do fígado e dos rins, restabeleça-lhe a vitalidade e lhe dê nova saúde e força. Você encontrará esse remédio no Electric Bitters.

AS DOENÇAS DE ASA

Se Candler parecia convincente, era porque muitas vezes ele experimentava todos os sintomas que descrevia. O filho recordava-se de que "muitas vezes, quando chegava em casa ao fim de um duro dia de trabalho na farmácia ou no escritório, papai sentia-se doente e esgotado, com fortes dores de cabeça" - muitas vezes agravadas por cansaço ocular. Além disso, se fosse vivo hoje, Candler poderia ser diagnosticado como um tipo maníaco depressivo. Embora normalmente funcionasse como maníaco de alta energia, mostrava-se periodicamente moroso, mesmo no auge do sucesso. Sofria também de dispepsia, causada em parte por seus hábitos irregulares de comer e pela tendência de engolir a comida sem mastigar bem. Freqüentemente, dispensava o almoço e voltava para o jantar muito depois de a família já ter feito a refeição.

Essa impressionante lista de doenças era agravada pela hipocondria. Suas cartas a membros da família transbordavam de queixas e preocupações com a saúde. "Não se deixe ficar bilioso nem caia num estado de prostração, sonolento", era uma de suas mensagens típicas. "Esses sintomas geralmente indicam miasma". Procurava cura para suas doenças em remédios patenteados (sem dúvida tomando seus próprios preparados), como lembra o filho Howard: "Ele conhecia de maneira geral as propriedades dos medicamentos, acreditava na automedicação e a praticava, o que não só era desaconselhável como acarretava algum perigo", dados os ingredientes às vezes letais com os quais deve ter-se medicado.

O CAMINHO PARA A COCA-COLA

Ao contrário de John Pemberton, Asa Candler não era nenhum brilhante inventor. Em vez disso, especializava-se em texto agressivo, convincente, oferecendo devolução do dinheiro gasto se os clientes não ficassem satisfeitos, sabendo muito bem que poucos se aproveitariam disso. Além do

Electric Bitters, Candler comprou os direitos de certo número de medicamentos patenteados antes de descobrir a Coca-Cola. Incluíam eles a Everlasting Cologne (presumivelmente um perfume com um aroma assustadoramente permanente), a Bucklen's Arnica ("para cortes, contusões, feridas, úlceras, eczemas, escaras de febre, herpes, mãos rachadas, frieiras, calos, e todas as erupções de pele, e cura positiva de hemorróidas"), o King's New Discovery ("para tuberculose, resinados e tosses, cura na certa toda e qualquer afecção de garganta, pulmões ou peito"), e o De-Lec-Ta-Lave ("alveja os dentes, limpa a boca, enrijece e embeleza as gengivas").

Mesmo depois de comprar em 1888 os direitos da Coca-Cola, continuou a procurar outros remédios patenteados promissores. Em 1890, adquiriu o venerável Botanic Blood Balm (B.B.B.), que fora um sucesso de vendas para seu inventor, o Dr. J. P, Dromgoole, No entanto, uma histórica decisão do Supremo Tribunal da Geórgia, em 1889, reduzira consideravelmente o valor da companhia, ao condenar a Blood Balm Company e dar ganho de causa a um certo Sr. Cooper, que comprara três garrafas para curar brotoejas nas pernas. Teria sido melhor para ele ficar com as brotoejas, segundo os anais do tribunal, uma vez que quando acabou de tomar a dosagem recomendada, "sua cabeça, pescoço e peito ficaram cobertos de pintas vermelhas e a boca e a garganta cheias de feridas". No fim, "perdeu grande parte dos cabelos". É fácil ver por que Candler pode ter comprado o B.B.B. a preço de barganha depois dessa questão judicial.

O IMPÉRIO DE ASA EM 1889

Por mais ativo e empreendedor que Candler possa ter sido, nada havia nele de particularmente fora do comum quando, em 1888, obteve por fim o controle legal completo da Coca-Cola. Para o observador casual do cenário de Atlanta, ele era apenas mais um empresário de olhos abertos para novas oportunidades. Ninguém poderia ter imaginado que, pelo fim do século, Asa seria um dos homens mais ricos de Atlanta e a Coca-Cola se firmaria como o refrigerante mais popular da América.

Em entrevista, Candler disse mais tarde que, no início de 1889, tinha "má saúde, dívidas de US$50.000 e a Coca-Cola". Nos meses seguintes, porém, recuperara-se o suficiente das dores de cabeça, dos problemas estomacais e do jeito amargurado para impressionar um repórter do *Atlanta Journal,* que descreveu naquele mês de maio as instalações, do "ativo farmacêutico, na Peachtree Street". Frank Robinson supervisionava a fabricação no subsolo, enquanto o "gabinete particular" de Asa Candler ocupava os fundos do primeiro andar, onde ficava também o departamento de vendas a varejo. O departamento de expedição, no segundo andar, estava "praticamente lotado", do piso ao teto (4m25cm de altura), de numerosos medicamentos patenteados fabricados em Atlanta, avaliados em US$10.000. Finalmente, no último andar, um grupo de moças engarrafava "extratos, remédios, óleos etc".

Candler, "um trabalhador incansável, sempre fechado em seu escritório", dependia de Frank Robinson e de outro vendedor em tempo integral para divulgar-lhe os produtos, incluindo a Coca-Cola, identificada como "uma das principais especialidades da casa". * Pouco depois, outro vendedor passou a trabalhar para a pequena firma. Sam Dobbs, que desempenharia um papel decisivo no início da história da companhia, chegou a Atlanta aos 17 anos de idade para pedir um emprego ao tio Asa. No início, Asa recusou-se a atendê-lo, mas, no dia seguinte, faleceu o porteiro negro, um ex-escravo da família Candler, e Dobbs conseguiu o emprego, provando logo depois seu valor como vendedor - o primeiro de muitos Candlers a trabalhar na Coca-Cola.

* Candler disse a um repórter que "a Coca-Cola foi modestamente apresentada ao público há

pouco mais de um ano. Seu inventor não tinha como dar ao produto os meios necessários para sua apresentação geral ao público...". É interessante notar que o nome de Pemberton é cuidadosamente omitido, embora ele tivesse falecido há menos de um ano e fosse bem conhecido em Atlanta. Candler já estava minimizando a contribuição do inventor. Notem, também, que ele mudou a apresentação da Coca-Cola para "há pouco mais de um ano" (1888) e não para 1886.

Os vendedores eram conhecidos naqueles tempos como mascates, porque na verdade mascateavam mercadorias, e a variedade de Atlanta já desfrutava de alta reputação, como notou um observador em 1881: "O comércio de Atlanta está-se expandindo por territórios mais vastos e mais distantes. Os mascates... das casas de Atlanta espalham-se por toda a Geórgia e pelos Estados vizinhos". Os homens de Candler devem ter seguido o modelo, uma vez que as cartas de elogios à Coca-Cola, publicadas em maio de 1889, vinham do Mississipi, do Alabama e da Virgínia, sem falar nas procedentes de outros locais da Geórgia. Em 1890, apenas 40% das vendas de Coca-Cola eram feitas nos balcões de gasosas de Atlanta, número que, no ano seguinte, caiu para 27%.

Alguns meses depois, um veterano dono de balcão, Foster Howell, descreveu a Coca-Cola como "uma das bebidas mais populares de Atlanta". Howell era menos discreto do que Candler na explicação da popularidade da Coca-Cola como cura para a ressaca: "Homens que tomam um pileque na véspera aparecem aqui pela manhã e bebem... coca-cola... um dos melhores tônicos para nervos do mundo". E contava em seguida que um dos empregados de Pemberton, "um farmacêutico de cabelos compridos", fora quem lhe ensinara em 1886 a nova cura para a dor de cabeça, aparecendo certa manhã em seu estabelecimento com uma garrafa de xarope "e o nome Coca-Cola rabiscado no rótulo". Exatamente nesse momento, um freguês mergulhado numa profunda ressaca entrou cambaleante e tentou com ele "a nova descoberta". "Funcionou como se fosse um feitiço. Voltou alguns minutos depois e numa hora tomou quatro copos". Howell descreveu outro freguês que tomou cinco copos, um depois do outro, e "foi embora de cara triste, parecendo infeliz porque o estômago não agüentava mais".

A combinação de cocaína e cafeína deve ter induzido repetidos pedidos de Coca-Cola, e temos aqui a primeira indicação de quem eram seus usuários habituais, logo batizados de "os tarados da Coca-Cola".

* Não obstante, Howell insistia em que não havia o perigo de alguém ficar viciado.

Ninguém se toma "bêbado de gasosa". Mas acrescentava que, "se beber de noite, não consegue dormir".

Durante todo o ano de 1889, sem muita publicidade, Candler viu as vendas de Coca-Cola elevarem-se às alturas. Pessoalmente, voltou a Cartersville a fim de pedir aos seus primeiros empregadores que estocassem Coca-Cola. As vendas totais em 1889 chegaram a 2.171 galões de xarope. Uma vez que cada copo precisava de uma onça de xarope, isso significava que haviam sido vendidos quase 61.000 copos.

1890: O ANO DA DECISÃO

No dia 1° de janeiro de 1890, Asa Candler analisou sua situação financeira, redigindo do próprio punho um balanço contábil. Liquidara as dívidas e tinha um patrimônio líquido de US$17.326, embora isto incluísse sua residência. Um dos lançamentos dizia "Marca Patenteada Coca-Cola etc... US$2.000", presumivelmente o que pensava que pagara por ela. Na mesma ocasião, baixou o valor da De-Lec-Ta-Lave para US$1.000, embora a houvesse comprado por quase US$4.000. Não mencionou qualquer outro medicamento patenteado pelo nome.

* A quantidade real de cocaína na Coca-Cola original tem sido objeto de muita especulação. De acordo com uma fórmula em poder do bisneto de Frank Robinson (aparentemente escrita pelo próprio Robinson), 36 galões de xarope exigiam 4,5 kg de folha de coca. Isso significava cerca de 0,13 grãos de cocaína por copo, ou 8,45mg, o que é um volume mínimo da droga. Estudos recentes, no entanto, sugerem uma relação simbiótica entre cocaína e cafeína. "Nossa pesquisa [com ratos] indica que a cafeína potencializa os sistemas cerebrais - ela aumenta os efeitos da cocaína", diz a Dra. Susan Schenk. Em vista disso, até mesmo o volume desprezível de cocaína na Coca-Cola original poderia produzir efeito quando combinado com 80mg de cafeína. Uma "dose" normal de cocaína cheirada hoje nas ruas contam de 20 a 30mg. O indivíduo que bebeu cinco copos seguidos de Coca-Cola no balcão de gasosas de Foster Howell recebeu mais de 40mg de cocaína - um "pico" e tanto, embora a droga seja mais eficiente quando inalada do que ingerida.

Naquele janeiro, no frio monótono de um inverno em Atlanta, a Coca-Cola continuou a vender, façanha sem precedentes para uma bebida de balcão de gasosas, cujo consumo normalmente se limitava ao verão. Ao fim do mês, vendera 168 galões de xarope. Inspirado por *esses* números, Candler escreveu em fevereiro uma carta-circular a farmacêuticos, promovendo a Coca-Cola como "deliciosa bebida de verão e inverno nos balcões de gasosas". Afirmava que "o mérito autêntico e a merecida popularidade" da bebida eram confirmados por "uma reputação que ora se estende por todos os estados da Geórgia, Alabama, Flórida e Tennessee e por numerosas outras localidades em muitos outros estados".

Evidentemente, andara lendo as velhas notas e anúncios de Pemberton, elogiando as "propriedades médicas da planta da Coca e do extrato da célebre noz africana Cola", acrescentando que "os melhores médicos aprovam e recomendam sem hesitação [a Coca-Cola] nos casos de exaustão mental e física, dor de cabeça, sensação de cansaço, depressão mental etc". Por último, enfatizava que "os principais usuários de Coca-Cola são homens de negócios e profissionais liberais, que em geral não gastam seu dinheiro em coisas que não lhe trazem nenhum proveito". A Coca-Cola era, inferia, um estimulante prático para o apoquentado homem de negócios, tema esse que repisaria com freqüência nos anos seguintes.

Enquanto promovia a coca-cola como bebida de balcão de refrigerantes, Candler anunciava também o xarope puro como remédio patenteado, que vendia por 25 centavos a garrafa - mais ou menos um quarto do preço habitual da maioria dos remédios - em armazéns de secos e molhados e em farmácias. Em almanaques distribuídos por todos os estados do Sul, sugeria que o xarope de Coca-Cola "devia ser mantido em todas as casas para curar dor de cabeça e sensação de cansaço", bem como para "acabar com a depressão e o langor". A dosagem sugerida era de uma colher de sopa em um copo de água.

As vendas em 1890 atingiram 8.855 galões, ou quatro vezes mais que o recorde do ano anterior.

Ao fim do ano, compreendeu que se pudesse dedicar atenção suficiente à Coca-Cola, a bebida bem que lhe poderia fazer a fortuna. Por fim, resolveu abandonar o negócio de remédios e dedicar todo tempo à Coca-Cola. Prudente como de costume, permaneceu diversificado por algum tempo, conservando os direitos da B. B. B. e da De-Lec-Ta-Lave. Em janeiro de 1891, uma notícia de jornal intitulada "Saindo do Negócio", dizia que o movimento de Candler com os três medicamentos patenteados "tornara-se imenso e lhe consumiam todo o tempo para administrá-lo".

Convencido de que a Coca-Cola lhe representava o futuro, resolveu criar uma sólida cadeia da marca, e em 22 de abril de 1891 convenceu Joe Jacobs, o único membro restante da Walker, Candler & Company (tendo Woolfolk Walker desaparecido convenientemente em 1888) a transferir para ele, pessoalmente, os direitos da Coca-Cola de propriedade dessa companhia. No dia 5 de junho, deu

entrada em todos os documentos necessários no Departamento de Patentes dos Estados Unidos.

Tendo vendido o negócio de medicamentos, Candler procurou economizar, mudando-se naquele outono para a 421/2 Decatur Street, onde começou a fabricar a Coca-Cola nos altos de uma loja de penhores, de uma loja de roupas de segunda mão e de uma taverna para negros. Mas não era inquilino muito popular, uma vez que o caldeirão de 40 galões usado para preparar o xarope fervia e transbordava ocasionalmente. A mistura adocicada e pegajosa vazava pelas tábuas do assoalho e pingava nos estabelecimentos no andar debaixo.

A medida que o dinheiro produzido pela Coca-Cola entrava aos borbotões, Candler investia muito em anúncios do produto por toda a Geórgia e em menor escala no resto do Sul, utilizando o logotipo, nesse momento muito conhecido, criado por Frank Robinson. Logo ASA depois, contratou um negro, George Curtright, e outro sobrinho, Sam Willard, para fabricarem a bebida, liberando Robinson para comercializar o produto em tempo integral.

ROBINSON: O HERÓI IGNORADO

Se alguém pode ser chamado de herói ignorado da Coca-Cola, esse título pertence com toda certeza a Frank Robinson. Pequenino, despretensioso - ainda mais baixinho do que Asa Candler -, por trás de um folhudo bigode, Robinson nunca exigiu atenção ou fama. Embora fossem contrastes perfeitos, ele e Candler formavam uma equipe que se completava. Enquanto Candler era homem obcecado, tenso, temperamental, sempre a ponto de explodir, Robinson era calmo, ponderado e inalterável mesmo em meio às piores controvérsias. Seguindo o exemplo de Candler, dava aulas na Escola Dominical da igreja. Mas enquanto os alunos pré-adolescentes de Candler zombavam dele pelas costas, Robinson estudava a Bíblia com um dedicado rebanho de moças na casa dos 20 anos.

Uma fotografia do período mostra Robinson, parecendo tranqüilamente satisfeito consigo mesmo, sentado em um tamborete, cercado por 50 de suas estudantes.

Um esboço biográfico de 1917 observou corretamente que "embora a modéstia do Sr. Robinson não lhe permitisse alegar tal coisa, muitos amigos informados não hesitavam em dizer que fora Frank M. Robinson quem fizera a Coca-Cola e lhe dera reputação mundial". Na verdade, a criação por Robinson, nos bastidores, da publicidade da Coca-Cola nos 20 anos seguintes lançaria a bebida à fama. O cérebro por trás dessa mais sulista das bebidas nascera em Corinth, Maine. Seu pai fora gravemente ferido na batalha de Cold Harbor, na Guerra Civil, e o próprio Robinson servira no Maine Volunteers. A despeito de seus sucessos com a Coca-Cola, um de seus maiores motivos de orgulho na velhice era ter sido eleito auditor do Condado de Osceola, Iowa, em 1872, antes de transferir-se para Atlanta.

Candler, contudo, provavelmente redigiu alguns dos primeiros anúncios. Escritos na primeira pessoa, mostram-lhe o estilo bem característico. "ELA FAZ AMIGOS RAPIDAMENTE. ELA FAZ O QUE DIZ QUE FAZ. ELA É VENDIDA POR SEUS MÉRITOS", proclamava um desses anúncios. A afirmação que fez em um velho anúncio, à luz da história subseqüente da bebida, era irônica: "Desafio o mundo a mostrar um artigo similar tão popular como a Coca-Cola, para o qual se tenha feito tão pouca publicidade". No mesmo anúncio, explicava que "sofrerá muito e quase diariamente de dor de cabeça" antes de experimentar a Coca-Cola. "Ao oferecê-la a todos", acrescentou, "sinto-me como um benfeitor público".

Ao terminar aquele primeiro ano de dedicação em tempo integral à Coca-Cola, à B. B. B. e à De-Lec-Ta-Lave, Candler vendera 19.831 galões de xarope, mais do dobro do recorde do ano anterior, e conseguira isso com um volume relativamente pequeno de orçamento promocional. O que aconteceria

se *realmente* canalizasse dinheiro para publicidade? Claro que havia mais dinheiro a ser ganho com a Coca-Cola, que era uma bênção para a humanidade sofredora. Resolutamente, decidiu concentrar-se nesse único produto. Logo depois vendeu a De-Lec-Ta-Lave a Joe Jacobs e a B. B. B. a J. B. Brooks, um de seus caixeiros-viajantes em tempo parcial e no dia 29 de dezembro de 1891 requereu o registro da The Coca-Cola Company como sociedade anônima.

TRISTEZAS DE COCAÍNA, NOVAMENTE

No momento em que a Coca-Cola seguia vertiginosamente para a fama, começaram a circular boatos sobre seu conteúdo de cocaína. Como aconteceria ainda por muitos anos, fregueses que queriam tomar uma Coca-Cola geralmente pediam um "pico", costume esse que enfurecia Candler.

No dia 12 de junho de 1891, exatamente uma semana depois de depositar os documentos referentes à cadeia de propriedade no Departamento de Patentes, abriu o *Atlanta Constitution* e leu a manchete: "O QUE É QUE HÁ NA COCA-COLA? Uma Bebida Popular que se Diz Fomentar o Vício da Cocaína". Com o estômago revirando-se e uma dor de cabeça que soava como uma trovoada na base do pescoço, Candler leu o que um "ponderado cidadão" dissera ao repórter.

O hábito de beber Coca-Cola, declarou o indignado cidadão, era "uma coisa sumamente repreensível e perniciosa", e afirmava que "as pessoas estão bebendo-a dezenas de *vezes* ao dia". O declarante afirmava que "o ingrediente que torna a coca cola tão popular é a cocaína.

Evidentemente, na bebida há dela o suficiente para afetar pessoas e ela está insidiosa e inapelavelmente viciando milhares de pessoas em cocaína". Em seguida, contou a história de um amigo que, em desespero pelo fracasso em livrar-se do vício da cocaína, dera um tiro na cabeça. A implicação, claro, era que beber Coca-Cola constituía o primeiro passo no caminho da autodestruição.

Candler reagiu em anúncio pago, desafiando a todos que provassem um único caso em que o consumo de Coca-Cola levara alguém a viciar-se em cocaína. "Se pensasse que ela poderia prejudicar alguém", declarou, "no mesmo instante suspenderia a fabricação." Afirmava que a fórmula da Coca-Cola exigia apenas meia onça (1 onça = 28,350g) de folha de coca por galão (1 galão = 3,785 *l)* de xarope e que "nenhum homem sensato teria coragem de dizer que essa quantidade em um galão prejudicaria uma pessoa que tomasse um copo da bebida". Se estava dando informação correta, Candler certamente tinha razão em que um copo de Coca-Cola continha uma quantidade desprezível de cocaína, equivalente a pouco mais de um centésimo de grão, o qual equivale a 64,8mg. Contudo, Candler ou estava mentindo, ou reduzira substancialmente o volume de folha de coca na fórmula, uma vez que a fórmula de Pemberton exigia dez vezes mais que o volume alegado por Candler.

* Mas a controvérsia morreu e os bebedores de Coca-Cola continuaram a satisfazer seu nefando hábito sem efeito nocivo visível. Não obstante, boatos sobre o conteúdo de droga da Coca-Cola continuariam a perseguir Candler e a bebida. É provável, na verdade, que esses boatos tenham mais ajudado do que prejudicado a bebida. Pessoas se sentiam excitadas com o estigma associado à bebida e também pecadoras enquanto a tomavam.

** Peritos em drogas, a começar por Angelo Mariani e John Pemberton, fizeram uma distinção legal entre coca e cocaína. Os próprios índios peruanos valorizavam as formas suaves da folha, desprezando as partes mais amargas, com maior concentração de cocaína. Tendo em vista que cocaína tomou-se um nome "perigoso", Mariani e Pemberton - e, mais tarde, Asa Candler - lutaram para que fosse mantida uma distinção entre o uso natural das folhas de coca, que produziam estimulação suave através de uma mistura de quatorze alcalóides, e os efeitos mais*

drásticos do alcalóide puro, a cocaína.

A FORMULA MÁGICA

A mística da Coca-Cola, claro, foi também realçada pela sua fórmula secreta, cuja mistura de sabores tinha o número de código 7X. ** Pouco depois de Frank Robinson ter-lhe entregue a fórmula, Asa Candler modificou-a. Segundo o filho, assim agiu porque "a fórmula de Pemberton não tinha um gosto inteiramente agradável, era instável, continha coisas demais, excesso de alguns ingredientes, deficiência de outros... O aroma de vários óleos essenciais voláteis antes usados era afetado prejudicialmente por alguns ingredientes". A principal razão por que ele a mudou, no entanto, foi torná-la diferente de todas as demais receitas que circulavam. Pelo menos dez pessoas tinham acesso à fórmula original de Pemberton. Além do mais, à medida que a bebida conquistava popularidade geral, versões da fórmula eram oferecidas por imitadores, farmacêuticos e charlatães a preços variáveis, segundo Joe Jacobs, "de US$1.000 a uma garrafa de uísque".

*** Para uma descrição detalhada da fórmula e dos ingredientes da 7X, ver Apêndice, "A Fórmula Sagrada".*

A fim de proteger o valioso segredo, Candler montava um ritual complicado toda vez que recebia uma partida dos ingredientes. Ele ou Robinson retiravam imediatamente os rótulos, substituindo-os por um número de código, de 1 a 9 (os óleos essenciais para a 7X eram deixados inteiramente sem rótulo). Candler abria toda a correspondência destinada à companhia, de modo a interceptar faturas de ingredientes secretos, antes que alguém no departamento de contabilidade delas tomasse conhecimento.

No início, apenas Candler ou Robinson misturavam a preciosa 7X. Mais tarde, ao entrar Howard Candler para a firma, ensinou-lhe Asa a solene cerimônia, como se fosse um rito de passagem. "Um dos momentos mais importantes de minha vida", lembrou-se ele mais tarde, "ocorreu quando meu pai... me iniciou nos segredos da fórmula secreta aromatizante, aceitando-me como se me tornasse membro da 'Mais Sagrada das Ordens Sagradas'". Nem fórmula nem instruções foram postas no papel. Os recipientes, dos quais haviam sido retirados os rótulos, eram identificados "apenas pela vista e pelo olfato e pela lembrança do lugar onde cada um fora colocado na prateleira". Por último, Candler ou Robinson provavam cada partida do xarope antes de este deixar a fábrica. Robinson possuía nariz e língua particularmente sensíveis e podia detectar até meros vestígios de gosto diferente.

REGISTRO (NOVO REGISTRO) DE SOCIEDADE ANÔNIMA

The Coca-Cola Company recebeu sua certidão de registro como sociedade anônima no dia 29 de janeiro de 1892. Candler deve ter suspirado de alívio por nenhum burocrata ter notado que já havia uma Coca-Cola Company registrada desde 1888. O contrato da nova companhia previa uma capitalização de US$100.000, dividida em mil ações de US$100 cada.

Em fevereiro, Candler transferiu à empresa seus direitos na Coca-Cola em troca de 500 ações, mas deu a Frank Robinson apenas dez. Era sua intenção *em 1892* levantar recursos para a nova empresa mediante venda das restantes 490 ações a investidores, o que explica a presença de dois nomes desconhecidos: J. M. Berry, da Virgínia, e F. W. Prescott, de Massachusetts. Enquanto Berry rapidamente desaparecia de cena, Prescott, um empresário "bem conceituado em diferentes mercados", segundo versão de um jornal, tentou ativamente vender as ações na área de Boston.

Candler entrou também em contato, em Nova York e Baltimore, com corretores e capitalistas desejosos de investir. A despeito da demonstrada lucratividade da Coca-Cola, foram poucos os interessados no remédio patenteado e relativamente desconhecido que vendia. Asa concedeu à Darby Manufacturing Company, de Baltimore, pelo prazo de dez anos, o território exclusivo de Maryland para venda do produto.

Como incentivo adicional, essa companhia receberia uma ação do capital social da Coca-Cola por cada 500 galões do xarope que comprasse (até um total de 50 ações). A companhia reuniu 18 ações até 1899, que revendeu à família Candler.

F. W. Prescott encontrou em Boston investidores mais interessados. Afirma Seth Fowle & Sons, que já operava no negócio de remédios patenteados, comprou 50 ações e direitos exclusivos de exploração na Nova Inglaterra por 20 anos. Os dois herdeiros de Fowle tornaram-se dedicados homens da Coca-Cola, publicando o primeiro informativo destinado a fomentar o uso do produto. O *The Coca-Cola News* destinava-se ao varejista e enfatizava os lucros que podiam ser obtidos com o refrigerante, chamando-o de "reconstituinte, uma bênção para a humanidade". Reconhecendo a nova mania nacional do ciclismo, os irmãos Fowle partiram para conquistar "os homens sobre rodas" e outros atletas. As vendas cada vez maiores de Coca-Cola logo depois deram a Candler todo capital de que necessitava - e nunca houve em qualquer ocasião mais de 586 ações em poder dos acionistas.

DIFICULDADES COM A COCA-COLA DE KENT

Com o ímpeto dos negócios, Candler, em maio de 1892, resolveu patentear o nome comercial Coca-Cola. O que pensou seria questão de rotina ameaçou destruir-lhe o negócio mesmo antes que ele tomasse vulto. Inacreditavelmente, teve o pedido indeferido. Alguém já inventara e patenteara um produto com a marca Coca-Cola, Configurava-se aí motivo para outra dor de cabeça de Candler, na verdade uma autêntica enxaqueca.

Mas a questão não deve tê-lo chocado. Em meados da década de 1880, a folha de coca e a noz de cola eram com freqüência mencionadas juntas. Parecia inevitável que alguém reunisse os dois ingredientes. Não deve surpreender, portanto, que dois homens tivessem a mesma idéia e inventassem o mesmo nome.* Um farmacêutico de Paterson, Nova Jersey, chamado Benjamin Kent vira o catálogo de 1883-1884 da Frederick Stearns, com as colunas paralelas sobre a coca e a cola** e, inspirado pela justaposição, dera a seu novo tônico o nome Kent's Coca-Cola, em fins de 1884, mais de um ano antes de Frank Robinson ter dado o mesmo nome à bebida de Pemberton.

Tal como a fórmula de Pemberton, a Kent's Coca-Cola era tomada principalmente como remédio para ressaca, dizendo o rótulo, sobrenaturalmente parecido com o de Pemberton, que o remédio era uma "panacéia para todos aqueles estados de cansaço, esgotamento e exaustão física e mental que requeriam um tônico de uso freqüente". Ao contrário da bebida de Pemberton, porém, a de Kent continha não só cafeína e cocaína, mas também uma alentada dose de uísque, eufemisticamente chamada de "espírito de manjar". O xarope amargo, tomado com água de soda, tomou-se muito popular em Paterson.

Em 1888, Kent procurou John Kerr, um advogado de Paterson, pedindo-lhe que registrasse sua Coca-Cola como marca comercial, o que Kerr fez em 22 de janeiro de 1889. O requerimento dizia que Kent usara o nome "continuamente era seu negócio desde 1o de junho de 1888". Kerr, mais tarde, disse em juízo que aconselhara Kent a usar a data de 1888, já que uma marca comercial americana precisava que o artigo fosse vendido fora dos Estados Unidos. Em conseqüência, instruiu Kent para vender sua Coca-Cola através de um amigo no Canadá, o que ele conseguiu em junho de 1888.

Devido a essa filigrana técnica, a versão de Atlanta da Coca-Cola acabou finalmente por merecer precedência. Pemberton registrara a marca comercial Coca-Cola um ano antes, em 28 de junho de 1887, e, no Processo sobre Interferência n° 15.753, o Departamento de Patentes resolveu que apenas as datas oficiais constantes dos requerimentos seriam pertinentes. Em 1894, sem qualquer bulha, Candler tirou Kent do negócio pagando-lhe US$400, embora o esperançoso farmacêutico de Nova Jersey tivesse pedido US$10.000.

A COCA-COLA LEVANTA VÔO

Removidos todos os grandes obstáculos, devidamente registrada como sociedade anônima e patenteada como marca comercial, a Coca-Cola de Candler estava pronta para um período de crescimento fenomenal. De quase 20.000 galões em 1891, as vendas dispararam para 35.360 em 1892, e em seguida (durante a depressão que atingiu todo o país) para 48.427 em 1893, 64.333 em 1894, e 76.244 em 1895. Tudo isso foi realizado com um minúsculo quadro de pessoal interno, que nas duas primeiras décadas da companhia nunca passou de trinta funcionários. A chave do sucesso, como Candler e Robinson demonstraram, era a publicidade. No seu primeiro relatório anual, cobrindo os dez meses transcorridos desde o registro da empresa como sociedade anônima em 1892, Candler informou que a firma gastara quase US$22.500 em ingredientes para a Coca-Cola e mais da metade dessa soma (US$11.400) em publicidade.

Comentou que "fizemos grande volume de publicidade cm território que até agora não produziu qualquer retorno. Mas temos bons motivos para acreditar que isso acontecerá no próximo ano".

A maior parte do orçamento de publicidade foi gasta em placas indicando pontos de venda, folhinhas, brindes e anúncios em jornal, todos eles mostrando com destaque o logotipo da Coca-Cola. Candler, que no princípio escrevera erradamente o nome de seu próprio produto, tornou-se muito sensível quanto à grafia correta de Coca-Cola - não coco-cola ou cocoa-cola, mas as palavras com iniciais maiúsculas e hifenadas.* Essa preocupação, que ele às vezes manifestava petulantemente, justificava-se, uma vez que grafias variadas e emprego de minúsculas teriam tornado a marca um termo genérico, acessível a qualquer concorrente.

Os primeiros anúncios foram quase na totalidade de cunho medicinal. Curiosamente, ocorria uma rejeição ao primeiro anúncio da Coca-Cola feito por Pemberton, que a qualificara como "Deliciosa e Refrescante". Embora o papel timbrado da firma proclamasse de fato que a Coca-Cola era "Deliciosa, Refrescante, Estimulante, Revigorante", Candler não usou esses adjetivos em seus primeiros anúncios. Em vez disso, a Coca-Cola era "Inofensiva, Maravilhosa, Eficaz, Rápida...

Alivia a Dor de Cabeça... Traz Descanso Imediato". Era "o Tônico Ideal para o Cérebro e Remédio Soberano para Dor de Cabeça e Nervosismo. Torna alegre os tristes e fortes os fracos".

Evidentemente, Candler acreditava nos efeitos benéficos da bebida, mesmo que negasse que eles se deviam à cocaína.

Embora os anúncios tivessem homens de negócios como alvos principais, alguns se dirigiam às mulheres: "As mulheres a estão tomando habitualmente. Descobriram que ela alivia a dor de cabeça e a exaustão, além de ser uma bebida tônica e agradável". Outro anúncio procurava atrair fumantes, que provavelmente poderiam tirar da boca o cheiro de sarro. Por último, Candler reconheceu que as crianças, que podiam sempre ganhar uns trocados dos pais, eram grandes fregueses. Um velho postal comercial mostrava três menininhos, usando roupa de marinheiro, levantando no ar uma tabuleta que dizia: "Nós bebemos Coca-Cola".

Em 1894, voltaram a ser distribuídos cupons que davam direito a uma bebida gratuita. Mais de

US$7.000 em cupons foram descontados naquele ano e no seguinte, equivalentes a 140.000 bebidas gratuitas em cada ano. Prometendo fomentar os negócios, o vendedor pedia ao dono de um ponto de venda os nomes e endereços de uma centena de fregueses regulares. Em seguida, os cupons com direito à bebida gratuita eram enviados pelo correio, juntamente com uma carta explicativa, sincronizada para chegar ao cliente exatamente no momento em que o ponto de venda recebesse sua encomenda de Coca-Cola e um suprimento de material de publicidade para exibir no local.

Esse sistema era uma maneira engenhosa e eficaz de criar novos pontos de venda. Tornava a vida mais fácil para o proprietário, que podia fornecer bebida gratuita e embelezar a loja com cartazes atraentes. Além disso, "prêmios", - recipientes com torneira, balança, armários, estojos e relógios de parede eram oferecidos para estimular as vendas. Todos esses artigos, claro, exibiam com destaque o logotipo da Coca-Cola.

CANDLER E FILHOS

O fato de começar a ganhar dinheiro com a Coca-Cola, porém, não se refletiu na generosidade de Candler com os filhos. Tal como seu próprio pai, ele não acreditava ser boa prática mimar os filhos e repetidamente enfatizava em cartas a eles, que estudavam no Emory College, em Oxford, Geórgia, * Candler ficava igualmente irritado quando seu próprio nome era grafado erroneamente como Chandler. À medida que espalhava-se sua fama e inflava-se seu ego, recusava-se mesmo a abrir correspondência em que seu nome era escrito incorretamente.

a importância da economia. Sempre homem de negócios prudente, Candler mantinha uma conta de cada centavo gasto pelo filho Howard. Em 1894, aparentemente em resposta a um pedido de dinheiro, Candler preparou um balanço, mostrando as despesas de Howard, incluindo 10 centavos em bananas e 25 centavos em uma escova de dentes. Sublinhando em vermelho o saldo de US$15,40, o rigoroso pai disse-lhe que ele *devia* ter aquele dinheiro de sobra.

Mas, ao mesmo tempo, exercia enorme pressão sobre os filhos para que brilhassem nos estudos.

"Meu filho, você não pode imaginar como estou preocupado *com* você", escreveu a Howard em 1894. "Desejo tanto seu *Sucesso*. Tomara que você aprecie *devidamente*... meus esforços para ajudá-lo e cuidar de você... de modo a aumentar suas *chances*. Espero que você seja o primeiro de sua classe". E deixava claro que esperava que O Amor de Deus acompanhasse o Sucesso. Muitas de suas cartas lembravam sermões: "Não seja religioso apenas em palavras, mas em atos... Que sua vida *retrate constantemente Cristo*. Vivemos para Ele".

Asa Candler, contudo, era capaz de, na frase seguinte, saltar dos chavões mais sentimentais para práticas questões de negócios, pedindo a Howard que ajudasse os negócios da Coca-Cola no local: "Estou enviando hoje por via expressa... um pouco de material de propaganda para que você o distribua cuidadosamente aos pontos de venda de Oxford". Pediu-lhe também que examinasse "problemas com garrafas vazias" e espionasse um farmacêutico que, desconfiava ele, estava oferecendo Vinho de Coca em lugar de Coca-Cola.

EXPANDINDO-SE PELA NAÇÃO

Embora as obsessões de Candler com detalhes, economia e realização pessoal não fossem os melhores traços em matéria de criação de crianças, funcionaram bem no caso da Coca-Cola. O mesmo aconteceu com a localização da empresa em Atlanta, o núcleo de uma rede de estradas de ferro que levavam barris reciclados de uísque cheios de xarope doce para todo o país. Em fins de

1895, ele podia orgulhosamente comunicar aos acionistas que a "Coca-Cola é agora vendida e saboreada em todos os estados e territórios dos Estados Unidos". Nos quatro anos transcorridos desde a fundação da sociedade anônima, a companhia conseguira estabelecer um sistema de distribuição nacional, muito embora a vasta maioria das vendas ainda se concentrasse no Sul. "A grande águia americana - essa ave da liberdade que sabe o que quer - gosta apaixonadamente da Coca-Cola", proclamou o *The Coca-Cola News,* "porque a Coca-Cola transformou-se em bebida nacional".

Um exame atento das finanças da companhia em 1895 revela como o dinheiro era ganho e gasto.

Candler pagou US$44.247 pelos ingredientes dos 76.244 galões vendidos de xarope - 58 centavos por galão, ou menos de meio centavo por copo. Na mesma ocasião, gastou US$17.444 em publicidade (23,3 centavos por galão) e US$12.054 em "despesas, descontos & juros". Este último número incluía salários que eram, como Howard Candler reconheceu mais tarde, "moderados e, em muitos casos, baixos".

Se Candler tivesse podido vender sua bebida no varejo diretamente aos consumidores, seus lucros teriam sido incalculáveis, uma vez que os gastos totais chegavam a pouco menos de US$1 por galão de xarope, que era vendido por US$6,40 (128 copos a cinco centavos cada). Em vez de expandir o trabalho e a força de vendas, porém, resolveu dividir o lucro entre distribuidores e donos de balcões de gasosas, que venderiam a mercadoria por ele. Em todos os territórios, procurou atacadistas (em geral atacadistas de bombons ou remédios) com os quais poderia estabelecer um relacionamento duradouro e confiável. Vendia-lhes o xarope a um custo médio de US$1,29 por galão em 1895, obtendo um lucro de 30 centavos por galão e permitindo uma remarcação enorme pelos atacadistas e varejistas. Essa margem de lucro menor traduzia-se em imensas entradas de dinheiro, à medida que o número total de galões vendidos subia sem parar. Em inícios de 1896, a companhia tinha em caixa um excedente de quase US$50.000. Ao fim do mesmo ano, precisou de novas instalações, e havia dinheiro de sobra para construí-las. Em 1893, para grande alívio da loja de penhores e da taverna, a Coca-Cola mudou-se para espaço alugado mais amplo na Ivy and Auburn Avenue, onde cubas de 100 galões substituíram os tipos anteriores de 40 galões, instalando-se ao mesmo tempo um tanque de armazenamento de 1.500 galões.

No dia 9 de dezembro de 1896, na reunião anual, foram destinados US$10.000 para a compra de um terreno e início da construção de uma fábrica própria.

O pulso da Coca-Cola batia mais rápido a todo ano, como dizia um *jingle* de 1896: "Mais forte! Mais forte! Crescem todos/Os que Coca-Cola pedem./Mais inteligentes! Mais inteligentes! Pensadores pensam/ Quando Coca-Cola bebem". Muito embora outros pudessem ficar mais fortes com a bebida, Asa Candler estava à beira de um completo colapso físico e mental. Trabalhara a ponto de chegar à exaustão, e nem mesmo repetidos copos de Coca-Cola produziam mais o efeito desejado. Em conseqüência, o relatório anual comunicou que "solicitou-se ao Presidente que tomasse longas férias durante o ano de 1897".

"ENQUANTO ABUNDAR O PECADO"

Outro sinal da maioridade da companhia naquele ano foi a necessidade de advogados. No relatório anual de 1894, Candler queixara-se de "substitutos adulterados". Crescendo o sucesso da Coca-Cola, o mesmo aconteceu com seus parasitas. Como prelúdio de um século de batalhas judiciais, em 1896 "o Presidente foi solicitado a consultar um advogado com referência à conveniência de mover uma ação, ou ações, contra partes que estão vendendo substitutos da...

COCA-COLA". É irônico que os fabricantes da Coca-Cola se sentissem tão chocados com colas *ersatz,* quando sua bebida descendia de um clone do Vin Mariani.

A legião de imitadores era comandada por J.C. Mayfield, que em 1894 voltara a registrar como sociedade a Pemberton Medicine Company como Wine Cola Company.

Depois de tentar a Yum Yum e a Koke, ele voltara nesse momento ao bem conhecido Vinho de Coca de Pemberton, embora modificando-o para copiar a Coca-Cola, o que levou Howard Candler a identificá-lo como o produto "fraudulento" que "mais prejudica nossos negócios". Durante anos, Mayfield continuaria a ser um espinho nas carnes da companhia e mais tarde desempenharia um papel crucial em sua história.

A esposa de Mayfield, nesse momento divorciada e casada de novo, também fazia carreira na venda de substitutos da Coca-Cola sob seu novo nome de Diva Brown, vendendo a bebida com o rótulo My-Coca. Ela, também, alegava possuir a receita de Pemberton, embora o ex-marido contestasse essa alegação. Na verdade, ele se queixava que ela tentara lhe roubar a fórmula. Diva Brown era "louca", segundo Mayfield, embora tivesse "períodos racionais", durante os quais era "muito gananciosa", exigindo sua cópia da fórmula da Coca-Cola. Quando se recusara, ela ameaçara matá-lo, não tendo obtido sucesso, na tentativa de concretizar suas ameaças em várias ocasiões. Louca ou não, Diva Brown, "a Mulher Original da Coca-Cola", era esperta e decidida, exibindo-se nos rótulos das garrafas como uma mulher de aparência agradável, de cabelos pretos e curtos. E pudicamente mostrava desprezo pelas numerosas fraudes existentes no mercado: "Vi dezenas de fórmulas que alegam ser minhas e que nem mesmo são semelhantes".

Candler teve que lutar não só *com* essas falsas Coca-Colas, mas também com a diluição de seu próprio xarope. Uma vez que uma característica geral dos xaropes de imitação era o baixo preço, tornava-se tentador para os donos de farmácia adicionar xarope barato ao produto autêntico, na esperança de que ninguém notasse a diferença. No início do século, Candler comentou esses diluidores e essas fraudes: "Eles estão por todo o país, e os teremos conosco enquanto abundar o pecado - enquanto adulterarem boas coisas". Deve ter-se sentido satisfeito quando em 1899 o editor de um importante jornal comercial respondeu a um pedido de alguém que queria a fórmula da Coca-Cola, dizendo: "Não tenho a fórmula ou alguma coisa que dela se aproxime. Ela tem desafiado todas as tentativas de imitação.

Mesmo que isso pudesse ser feito, o senhor não conseguiria os mesmos resultados".

A TRANSIÇÃO DE REMÉDIO PARA BEBIDA

Em 1895, Frank Robinson disse a Asa Candler que mulheres e outros consumidores escreviam freqüentemente protestando contra a imagem medicinal da Coca-Cola. Não queriam sentir-se culpadas de tomar doses de um remédio quando tudo o que queriam era um refrigerante que revigorasse. Movido por essas queixas, Robinson fez uma brilhante manobra tática na publicidade da Coca-Cola. Compreendeu que havia mais futuro para a bebida como refrigerante do que como remédio. Afinal de contas, todo mundo sentia sede. Ou como disse ele: "Descobrimos que estávamos anunciando para os poucos quando devíamos anunciar para as massas". Ao promover a Coca-Cola como bebida, alcançariam milhares de pessoas, em vez de "um homem em cem".

Em conseqüência, publicou mais anúncios que simplesmente diziam: "Beba Coca-Cola.

Deliciosa e Refrescante". Instintivamente, compreendeu que os anúncios mais antigos eram longos e negativos demais. Com ajuda de um orçamento mais generoso, inundou o mercado com a mensagem sucinta, não só em anúncios em jornais, mas em cartazes, tabuletas em bondes, folhinhas,

bandejas de servir, termômetros, relógios de parede, lápis, marcadores de páginas para escolares e pratos de vidros para os balcões de gasosas. Em 1898, Robinson distribuía mais de um milhão de brindes ao ano.

Desde 1891, a folhinha anual da Coca-Cola estampava belas moças. Atraentes, mas apropriadamente pudicas, as "meninas da Coca-Cola" excitariam fantasias masculinas durante anos. O litógrafo da companhia, da Philadelphia, fazia uma peregrinação anual a Atlanta, trazendo cartazes que mostravam a nova safra de jovens beldades. Com um brilho debochado nos olhos, Robinson escolhia uma provável candidata dizendo: "Acho que o Sr. Asa vai gostar desta". No início do século, a companhia inovou, usando a aprovação por parte de celebridades, como da atriz Hilda Clark, uma cantora loura de feições suaves, e da mais imponente cantora lírica, Lillian Nordica.

A eclosão da Guerra Hispano-Americana deu indiretamente à companhia mais motivos para evitar alegações medicinais. Em 1898, o governo votou um imposto de guerra especial sobre remédios patenteados, mas não sobre bebidas. O Diretor da Receita Federal, no entanto, resolveu que a Coca-Cola era um medicamento, não uma bebida, e ordenou que a companhia pagasse o imposto. Furioso, Candler processou o governo. O caso arrastou-se até 1902, quando foi finalmente decidido a favor da Coca-Cola, mas marcou também o início do descontentamento de Candler com o governo dos Estados Unidos.

A companhia, contudo, não abandonou de todo as alegações de natureza médica. A folhinha de 1899, exibindo Hilda Clark, salientava as qualidades "deliciosas e refrescantes"

da bebida, mas sustentava também que a Coca-Cola "alivia a exaustão mental e física" e "cura dor de cabeça". Mais ou menos 10% dos anúncios em 1899 ainda falavam em alívio de dor de cabeça e benefícios para intelectuais, enquanto outros destacavam o uso da folha de coca pelos andinos e da cola pelos africanos. Mas uma importante esquina fora virada e o futuro de toda a empresa pendia na balança. Se Robinson não tivesse promovido a Coca-Cola como bebida socialmente aceitável, tomada pelas pessoas mais ilustres, é provável que o remédio patenteado não tivesse sobrevivido à primeira parte do século XX, que presenciou uma reação espetacular contra essas panacéias.

CRESCENDO E RAMIFICANDO-SE

Aproximando-se o novo século, a bem aprimorada e jovem companhia borbulhava de lucros e de entusiasmo pelo futuro. A despeito de iminente ação judicial por parte do governo e dos imitadores onipresentes, os relatórios anuais de Candler pareciam tão presunçosos quanto esse azedo homenzinho poderia ficar. "A prosperidade esteve com a Companhia no ano que acaba de se encerrar", escreveu ele em janeiro de 1899. "A esta taxa de aumento", comunicou o *The Coca-Cola News,* "quanto tempo passará até que durante um ano seja vendida Coca-Cola suficiente para formar um rio tão grande como o Mississipi?" Candler abrira escritórios e fábricas de xarope em Dallas (1894), Chicago (1895), Los Angeles (1895), Filadélfia (1897) e evoluía nos planos para a abertura de um escritório em Nova York (1899). Em todos os casos possíveis, Candler enviava sobrinhos para assumir a direção dessas filiais. Dan Candler reinava em Dallas, Sam Candler em Los Angeles, Sam Willard na Philadelphia. Outro sobrinho, Sam Dobbs, trabalhara como vendedor desde 1888 e nesse momento era chefe de escritório e contador da sede da empresa. Atingindo os filhos a maioridade, Candler colocou-os também à frente de filiais - Asa Jr. assumiu o comando na Califórnia, enquanto Howard seguia para Nova York. Ao mesmo tempo, estendia os olhos para além das fronteiras dos Estados Unidos. No relatório anual de 1897, informou que a bebida estava sendo

vendida no Canadá e no Havaí, e que tinha o México em cogitação. "Estamos firmemente convencidos", escreveu, "de que onde quer que haja gente e balcões de gasosas, a Coca-Cola, graças a seu mérito ora universalmente reconhecido, abrirá caminho rapidamente para o primeiro lugar em popularidade".

A fim de estimular os atacadistas, instituiu nesse momento, em 1897, um plano de reembolso, nos termos do qual quanto mais um representante vendesse de Coca-Cola no ano, mais ganharia como prêmio. Quando o preço de lista era de US$1,50 por galão, havia cinco centavos de reembolso por cada 100 galões vendidos, até um máximo de 25 centavos por 2.000 ou mais galões.

"Ao fim de seu ano comercial", disse Candler, "quando os resultados concretos ainda estão em dúvida, o vendedor fica muito entusiasmado quando lhe enviamos um cheque [de reembolso]", levando-o a aumentar seu esforço de vendas no ano seguinte.

OS HOMENS DA COCA-COLA

Em 1899, 15 vendedores da Coca-Cola circulavam pelas estradas de ferro da nação, promovendo a bebida já em fevereiro. A maioria dos vendedores comprava algodão durante o inverno, já que vender refrigerantes continuava a ser uma ocupação sazonal. Não obstante, consideravam-se homens da Coca-Cola, uma raça diferente. Antes de serem postos na estrada, Asa Candler doutrinava-os cuidadosamente sobre a religião da Coca-Cola, não raro fazendo com que trabalhassem durante um curto período no departamento industrial, salientando a pureza dos ingredientes, a santidade da fórmula secreta, e as qualidades extraordinárias do produto.

Quando acreditava em alguma coisa, Asa Candler muitas vezes reagia com emoção extrema.

Metodista fundamentalista, ficava tão emocionado nas reuniões revivalistas que, de acordo com o filho, adoecia fisicamente. "Os olhos brilhavam, o corpo ficava tenso, todo seu ser vibrava de...entusiasmo". Candler passava esse tipo de fervor por seu produto a seus vende-dores. Howard comentava que o pai sentia "uma fé quase mística" na Coca-Cola. De baixa estatura, Candler tinha também um pouco de complexo de Napoleão. Adorava usar seu enfeitado uniforme da Geórgia Horse Guard e exortava continuamente os filhos e vendedores a serem *homens*. Embora não fosse "de maneira nenhuma... uma pessoa fisicamente imponente", escreveu o filho, "sua raiva e impaciência podiam, ocasionalmente, ser monumentais". Nenhum dos empregados tinha coragem de contrariá-lo.

Eram muitas as tentações para os jovens caixeiros-viajantes na estrada, dando origem a inúmeras piadas sobre eles e filhas de fazendeiros, e coisas do gênero. Asa Candler estava determinado a que seus vendedores fossem representantes entusiásticos e moralmente irrepreensíveis da Coca-Cola e os mantinha sob vigilância tanto quanto possível. Enviou uma carta de censura a um jovem vendedor, por exemplo, porque "você andou metido em *farras,* em detrimento do bom nome da The Coca-Cola Company". Em 1898, comunicava com satisfação que "nossos vendedores tornaram-se conhecidos em toda a União como cavalheiros em todos os sentidos, e não só mantiveram o bom nome da Empresa, como conseguiram tomar a Coca-Cola um nome conhecido e respeitado em toda a terra".

Candler convenceu os homens da Coca-Cola que aquilo que "representavam era o melhor produto e a maior companhia existentes na face da terra", segundo lembrava-se o filho. Por causa de uma fé profunda, esses prosélitos se sentiam motivados a superar todos obstáculos, Tal como os primeiros cristãos, os vendedores de Candler freqüentemente enfrentavam a hostilidade, os boatos e a indiferença - e como aqueles primeiros mártires, conservavam a fé contra todas as vicissitudes.

HOWARD TOMA A ESTRADA

Um dos mascates de Candler em 1899 era seu filho de 20 anos, Howard, em férias de verão da faculdade de medicina e armado com uma carta de apresentação de tio Warren, nessa ocasião bispo metodista e presidente da Emory University, dirigida ao governador do Missouri, seu amigo pessoal. Asa freqüentemente escrevia ao filho, que nesse momento batia as estradas. As cartas pintam um quadro revelador do negócio à medida que chegava o novo século. Muitas delas dizem respeito a detalhes menores, com preocupações com "substitutos e fraudes", enfatizando a economia e a cautela e aconselhando como tratar homens de negócios locais. A impressão geral, contudo, é que a explosão da Coca-Cola quase destruía o frenético Asa Candler, que lutava para coordenar uma empresa nacional cada vez mais pujante.

13 de abril de 1899 : Estou tão ocupado quanto me é possível... Deus abençoe "Meu Filho Errante".

19 de abril de 1899 : Estamos muito ocupados aqui. Utilizamos cada momento de nosso tempo cuidando de nossos homens na estrada. Temos agora 12 trabalhando subordinados a este escritório. Bradley viaja amanhã. Vamos penetrar no Ohio e em Indiana... Tomara que você tenha permanecido em Wichita por tempo suficiente para realizar os negócios que deviam ser feitos lá e para que nos permita alcançá-lo.

6 de maio de 1899 : Você está se saindo muito bem nos negócios... Estamos com um atraso de 5.000 galões no atendimento de pedidos, não obstante estarmos produzindo mais de 3.000 galões por dia.

8 de maio de 1899 : Desde mais ou menos 20 de abril, a demanda do produto excede nossa capacidade de atendimento. *9 de maio de 1899* : Há tanto território e tão poucos de vocês, homens, para trabalhá-lo que parece imperativo fazermos alguma coisa em grande número de locais. *12 de maio de 1899* : Vendas médias de 2.000 galões diários, dos quais Atlanta produz cerca de 1.000.

19 de maio de 1899 : Estamos agora lançando homens em várias grandes cidades do *Oeste,* onde parecem haver excelentes oportunidades.

13 de junho de 1899 : Nossos negócios nesta semana foram simplesmente imensos.

19 de junho de 1899 : Temos tanto território que precisa ser trabalhado nos próximos 60 dias que não podemos dedicar muito tempo a nenhum deles, nem mesmo o de um único homem, como o território parece merecer... Estamos inclinados a lhe fornecer todo o material, tanto a Coca-Cola quando o material publicitário de que necessitar... e preferimos que os tenha de mais do que de menos.

À medida que passava o verão, Howard Candler provava que era o melhor de todos os vendedores. Em agosto, o pai lhe escreveu uma ponderada carta de elogios, na qual alinhava pensamentos sobre o futuro. Poderiam as coisas continuar assim, indefinidamente? A carta revelava-lhe também as dúvidas íntimas sobre o valor final da empresa, a despeito do zelo missionário com que despachava seus vendedores:

10 de agosto de 1899 : Sinto-me muito orgulhoso de sua campanha de verão... Não sei se vou deixar que você se forme em medicina ou não. Se me sentisse seguro de que este negócio continuaria eternamente, acho que me exoneraria para lhe dar o lugar. Mas, meu rapaz, não posso assumir esse risco sobre seu futuro. Não tenho o direito de lhe limitar a utilidade ante à perspectiva estreita de uma bebida de balcão de gasosas *de 5 centavos.* Você é capaz de realizações mais nobres...

Candler não precisava ter-se preocupado. Por iniciativa própria, Howard abandonou os estudos de medicina no ano seguinte.

NAS VÉSPERAS DO SÉCULO XX

No dia 28 de dezembro de 1899, cerca de 20 pessoas reuniram-se às l0h da manhã na sede de Atlanta. Pela primeira vez, todos os vendedores, gerentes de filiais e pessoal da matriz estavam presentes no mesmo lugar. Outros "amigos íntimos e prestativos" foram também convidados para contribuir com conselhos. Provavelmente, metade dos presentes era constituída de parentes de Asa Candler. Conversaram durante quatro horas.

Não temos a minuta dessa reunião histórica, a apenas alguns dias do novo século, mas podemos reconstruir o cenário. Inicialmente, Asa descreveu a situação financeira da firma. "Poucas empresas podem mostrar uma situação financeira mais satisfatória"* começou, observando que as vendas haviam excedido 280.000 galões de xarope durante o ano. "Isso significa que quase 36 milhões de copos de Coca-Cola foram vendidos este ano, cavalheiros. Temos mais de US$200.000 em caixa e propriedades imobiliárias no valor de cerca de US$50.000. Conseguimos isso gastando neste ano mais de US$48.000 em publicidade, US$38.000 em reembolsos e US$11.000 em impostos extorquidos como receita de guerra. Acho que devo acrescentar que temos a esperança de reaver esses impostos injustificáveis, e entramos em juízo para esse fim".

** Citação retirada do relatório anual de 1899, publicado em 11 de janeiro de 1900. O que vem a seguir tem como principal base esse relatório anual.*

Manifestou particular satisfação com o fato de o volume de fevereiro (de mais de 11.000 galões) demonstrar a crescente força da bebida no inverno. Sumariou as atividades que se desenvolviam em todo o país e anunciou em seguida que acabara de contratar um homem em Havana, recentemente libertada do jugo espanhol. Esse novo homem da Coca-Cola desenvolveria o negócio de gasosas em Cuba e Porto Rico. Mais de mil galões já haviam sido vendidos nas ilhas. Depois de uma salva de palmas, Frank Robinson exibiu tranqüilamente o novo anúncio do ano, explicando como os cartazes externos seriam montados, quantos cupons de brindes seriam distribuídos e por que conservavam pelo segundo ano Hilda Clark na folhinha.

Em seguida a reunião foi aberta a comentários gerais. Após um embaraçado silêncio, os presentes passaram a falar de suas preocupações diárias. Os gerentes de filial queriam mais responsabilidade; o escritório central queria que as filiais fossem mais lucrativas, particularmente as de Nova York e Los Angeles, que estavam perdendo dinheiro. Os caixeiros-viajantes queriam mais instruções. Asa podia dizer-lhes uma coisa, Frank Robinson, outra, e Sam Dobbs uma terceira.

As vezes o escritório central estava ocupado demais e ninguém lhes dizia coisa alguma. Esse assunto foi resolvido quando Asa decidiu que Sam Dobbs seria responsável pela força de vendas, o que permitiria que Frank Robinson se concentrasse na publicidade.

Seguiu-se a questão da cocaína. Em todos os lugares aonde iam, os vendedores ouviam mais e mais boatos no sentido de que a Coca-Cola provocava o vício em cocaína. Até mesmo as mulheres pró-temperança, que deviam ter estado do lado da Coca-Cola, viravam-se nesse momento contra a bebida. No fim, alguém fez as perguntas heréticas: "Não poderíamos simplesmente tirar a cocaína?

Ela faz, realmente, essa diferença toda?" A sala caiu em silêncio enquanto Asa Candler tamborilava com os dedos na mesa. Final-mente, falou: "Então vocês querem que eu mude a fórmula da bebida favorita do país por causa de algumas mulheres histéricas? Vocês querem realmente que mudemos a Coca-Cola, a bebida mais pura, mais saudável que o mundo jamais conheceu?" A voz ergueu-se e ficou embargada quando ele começou a gritar: "Nunca! Não há *nada* de errado com a Coca-Cola". Tomou uma profunda respiração e continuou em voz mais calma: "Se houvesse alguma

coisa com ela, vocês acham que teríamos esse problema de manter todo mundo abastecido com o produto? Não, a Coca-Cola foi boa para mim e eu não vou mudá-la. E isso é o fim da discussão".

Suspensa a reunião, o grupo saboreou ali mesmo um jantar encomendado fora, em *que* caixas de chocolate da Nunnally's eram passadas de mão em mão. Os empregados ficaram surpreendidos com a suntuosidade do banquete, pois era conhecido de todos que Asa Candler nunca gastava um tostão a que não fosse obrigado. A companhia devia estar indo muito bem, realmente.

Nessa reunião, houve um *item* que pareceu banal demais para merecer menção. No passado mês de julho, dois advogados do Tennessee tinham vindo a Atlanta conversar com Asa Candler sobre uma proposta comercial. Queriam engarrafar a Coca-Cola.

Engarrafe-a: O Contrato mais Estúpido e mais Sabido do Mundo

Sim, aqueles primeiros engarrafadores de Coca-Cola devem ter sido uma turma audaciosa, resistente, determinada... Tinha a fé, a coragem, a dedicação e a determinação para abrira estrada, construir as pontes, enfrentar as tempestades e solucionar os problemas que levaram este negócio à posição de relevância que hoje desfruta.

- Ley Talley, Presidente, The Coca-Cola Company, 1959

"Ben ", disse ele, "gostaria de saber como eles conseguiram reunir todos os estúpidos filhos da puta deste mundo e colocá-los nesta droga de negócio de engarrafamento".

- Big Beverage, *de William T. Campbell*

BENJAMIN Franklin Thomas, advogado e homem de negócios, chegou a Chattannooga, Tennesse, em 1987, atraído pela pequena cidade onde, no dizer de um historiador "a ânsia de ganhar dinheiro... quase saturava o... ar". Descontente com a advocacia, já fora dono de pedreira, de fábrica de meias e de uma companhia de tijolos para pavimentação, além de vender Sofás, remédio patenteado cujo principal ingrediente era o bicarbonato de sódio. Ainda assim, não estava satisfeito.

Sam Erwin, um amigo da pensão onde morava, lembrava-se que Thomas "costumava chegar periodicamente com um novo plano para ganhar um milhão de dólares".

Quando os Estados Unidos entraram em guerra com a Espanha em 1898, Thomas tornou-se escriturário de serviço de reembolsável do exército em Cuba, onde impressionou-se com a popularidade de uma bebida gaseificada de abacaxi chamada Pina Frio. Ao voltar a Chattanooga no ano seguinte, concluiu de que sua fortuna estaria no engarrafamento de uma bebida popular vendida em balcões de gasosas, a Coca-Cola. Ao contar seu último plano aos companheiros de pensão, Sam Erwin riu dele, como sempre, mas afirmou que poderia ajudá-lo na idéia, pois Asa Candler era seu primo em primeiro grau. Logo depois, conseguiu uma apresentação para o ansioso advogado.

Embora Candler não parecesse interessado, Thomas, inúmeras vezes, fez a curta viagem de trem até Atlanta para importunar o magnata da Coca-Cola, mas em vão. Thomas concluiu que precisava de um sócio para convencer Candler de estar falando sério. Sam Erwin, sua primeira opção, não estava interessado na idéia exótica do amigo. Finalmente, depois de muita discussão, convenceu outro companheiro de pensão e também advogado, Joseph Brown Whitehead, a juntar-se a ele na aventura. Os dois gostavam de beisebol e Thomas traçou um quadro brilhante das vendas potenciais do refrigerante engarrafado nas quadras desse esporte. Observou também que as bebidas gasosas que levavam para seus escritórios ficavam chocas enquanto eles conversavam com os clientes. "Não seria maravilhoso se um cara conseguisse pôr esse troço numa garrafa e tampá-la, de modo que o gás não escapasse, podendo bebê-la quando quisesse?" Munidos de algumas amostras de Coca-Cola engarrafada, os dois foram recebidos pelo apoquentado Asa Candler em meados de julho de 1899. Asa ficou irritado ao descobrir que Thomas viera aborrecê-lo novamente. Ademais, não o

impressionava muito qualquer pessoa de Chattanooga, para ele uma cidade de caipiras. "Fui lá certa vez buscar um negro fujão", contou mais tarde Candler, "e não vi coisa alguma que valesse a pena". Com certeza, sua impressão inicial de Thomas e de Whitehead também não fora das melhores.

Thomas, 38 anos, era um homem gordo, de rosto vermelho e suado. Whitehead, embora alguns anos mais moço, andava com um bamboleio visível, carregando quase 100 quilos em um corpo de lm 60cm de altura.

Além disso, Candler desconfiava desse negócio de engarrafamento. Lembrou-se de que Woolfolk Walker engarrafara Coca-Cola durante um curto período em 1888 e que o produto fora, para usar a palavra do sobrinho Sam Dobbs, "podre". Nessa ocasião, proibira expressamente Dobbs de vender Coca-Cola em garrafa. Já tinha problemas demais defendendo a bebida, para ainda autorizar a promoção de um produto de qualidade inferior. Na verdade, porém, estava simplesmente ocupado demais para pensar em engarrafar Coca-Cola. Da forma como recordou a conversa anos depois, dissera aos visitantes: "Cavalheiros, não queremos que seja engarrafada. Nós mesmos não podemos cuidar disso. Há detalhes demais nesse negócio de engarrafamento". Em suma, Candler disse que não tinha, "nem dinheiro, nem tempo, nem cabeça para se meter no negócio de engarrafamento, e há gente demais, sem espírito de responsabilidade, que não dá a menor importância à reputação do que vendem, e receio que o nome do produto venha a ser prejudicado".

Embora Thomas e Whitehead talvez não o tivessem impressionado ao primeiro contato, eram ambos vendedores natos, pessoas cordiais e alegres. Escutaram tudo o que Candler dizia, inclinando a cabeça em sinal de assentimento. Depois, em discurso fácil e eloqüente, descreveram-lhe os planos, garantindo a Candler que manteriam a pureza e integridade da Coca-Cola, tornando-a, sem dúvida, a bebida engarrafada mais conhecida nos Estados Unidos, da mesma maneira que ele, Candler, a havia transformado na mais famosa bebida de balcão de gasosas. Entusiasmando-se com o assunto, os dois concluíram com uma explosão sincera, digna da melhor oratória: "Prometemos e lhe garantimos, Sr. Candler, que em todos os negócios que fizermos no engarrafamento da Coca-Cola, tornaremos o nome mais respeitado a cada dia em que estivermos neste ramo". Não o pressionavam. Queriam apenas que ele examinasse o assunto, provasse o produto engarrafado que haviam trazido e pensasse bem no assunto. Permaneceriam na cidade durante alguns dias.

Candler, com o ego estimulado e o interesse aguçado, cedeu visivelmente. Tinha que reconhecer que Thomas era persistente, traço muito bom em um homem da Coca-Cola. "É um grande contrato esse que os senhores querem fazer. Já gastei todo o dinheiro que possuo procurando tornar a bebida respeitável". Disse-lhe que teria que estudar os antecedentes de ambos e que lhes daria uma decisão dentro de alguns dias. Enquanto isso, eles poderiam rascunhar um contrato apropriado.

Candler deve ter ficado satisfeito porque os dois eram advogados, pois cada vez mais dependia de membros dessa profissão. Thomas possuía também uma formação empresarial eclética, incluindo experiência com remédios de marca registrada. Satisfeito, soube também que o pai de Whitehead era pastor batista. Se tudo corresse bem, Whitehead poderia trazer fervor religioso para o negócio de Coca-Cola. Além do mais, não prejudicava que ele se especializasse em Direito Fiscal, à luz do iminente processo judicial relativo ao imposto de renda. Por último, Whitehead estava também envolvido no negócio de medicamentos patenteados, na qualidade da vice-presidente da New Spencer Medicine Company.

DANDO DE MÃO BEIJADA TODOS OS DIREITOS DE ENGARRAFAMENTO

No dia 21 de julho de 1899, Asa Candler chamou de volta ao escritório os dois advogados e lhes

aprovou o plano. Casualmente, os sócios entregaram-lhe um contrato que se estendia por 600 palavras, que haviam redigido e já assinado. Depois de lê-lo com toda atenção, Candler assinou-o. Evidentemente aliviados, Thomas e Whitehead garantiram-lhes que ele não iria arrepender-se e levantaram-se para sair, antes que ele mudasse de idéia. Quando se retiravam, Candler disse em voz alta: "Se fracassarem nesse negócio, não voltem aqui para chorar no meu ombro, porque confio muito pouco nesse negócio de engarrafamento".

Candler deve ter julgado que, nos termos do contrato, tinha tudo a ganhar e nada a perder.

Obrigava os engarrafadores a usar apenas xarope de Coca-Cola, que permaneceria como posse exclusiva da The Coca-Cola Company. Além do mais, o contrato dispunha que, se os engarrafadores "deixassem de atender a demanda em todo o território abrangido por este acordo", o contrato seria nulo de pleno efeito. Pouco espanta que Candler lhes tivesse dito que eles tinham nas mãos um "grande contrato". O território incluía quase todos os Estados Unidos, excluindo apenas a Nova Inglaterra (concedida à Seth Fowle & Sons, embora a firma nunca a engarrafasse) o Texas e Mississipi, onde empresários sem contrato já estavam engarrafando a bebida.

Se Thomas e Whitehead tivessem êxito, ele venderia mais xarope. Se fracassassem, não teria investido capital algum ou desperdiçado tempo em uma aventura infrutífera. Por que não deixar que eles fizessem uma tentativa? Concordou em lhes vender o xarope a US$1 o galão e lhes atender as necessidades de publicidade. Candler tinha razão em supor que o contrato resultaria na venda de mais xarope, embora, obviamente, não lhe compreendesse as enormes implicações. Esse contrato simples estava destinado a revolucionar o negócio da Coca-Cola, dando origem a um dos sistemas de franquia mais inovadores e dinâmicos em todo o mundo.

Ao mesmo tempo, contudo, virtualmente garantia que haveria conflitos, no futuro, na família Coca-Cola. Candler não fixou prazo de validade do contrato. Enquanto Thomas e Whitehead cumprissem sua parte, o documento estaria em vigor, e poderiam substabelecê-lo para as companhias de engarrafamento que criassem*. Além do mais, o contrato não incluía cláusula prevendo alteração do preço do xarope, no caso de aumentar o preço dos ingredientes.

** Anos mais tarde, Candler negou que a intenção fosse de tornar aquilo um contrato permanente. Meses antes, quando Seth A. Fowle sugerira que seu contrato de 20 anos fosse tornado perpétuo, respondera que "as leis da Geórgia não nos permitiriam conceder-lhe a prorrogação que deseja".*

Esses dois estratagemas contratuais perseguiriam The Coca-Cola Company no século seguinte, culminando em numerosos processos judiciais.

O folclore da Coca-Cola diz que um palpiteiro anônimo ofereceu-se a Candler para lhe dar um conselho de valor inestimável em troca de uma soma não especificada. Depois que pagou, o homem inclinou-se e sussurrou-lhe duas palavras no ouvido: "Engarrafe-a". A história é, claro, pura ficção. Na verdade, nenhum dinheiro mudou de mãos quando o contrato foi assinado. Candler deu literalmente de mão beijada os direitos de engarrafamento. Histórias posteriores dizem que um dólar simbólico mudou de mãos, mas não há no contrato nenhuma menção desse fato. Nos anos que se seguiriam, The Coca-Cola Company pagaria milhões de dólares para comprar de volta, aos pedacinhos, aquilo que Candler tão casualmente assinara sem nada receber em troca. Mas, ao mesmo tempo, Candler tampouco considerava o contrato como assunto digno de nota. No mesmo dia em que o assinou, escreveu uma carta ao filho, Howard, falando principalmente em vender copos especiais para Coca-Cola a balcões de gasosas. Nenhuma referência fez aos dois advogados de Chattanooga ou ao negócio de engarrafamento que fechara com eles.

O ENGARRAFAMENTO NO INÍCIO DO SÉCULO

Historiadores da Coca-Cola têm tratado o êxito subseqüente do empreendimento de Thomas/Whitehead como se constituísse a gênese real dos refrigerantes engarrafados. Muito ao contrário, o negócio de engarrafamento já era um grande sucesso quando Pemberton fazia os primeiros experimentos com a Coca-Cola em 1885. Nesse ano, um engarrafador foi entrevistado em sua fábrica, "uma selva de garrafas e maquinaria", em uma espécie de instantâneo fotográfico do que era a indústria nessa época. "Há dez anos, eu tinha um grande negócio", disse o engarrafador, "mas meus clientes eram exclusivamente tavernas.

Atualmente, meu movimento é cinco vezes maior, mas nove décimos das vendas são feitas para armazéns de secos e molhados e residências". Ele produzia cerveja temperada com raízes, salsaparrilha, *ginger ale,* framboesa, refrigerante efervescente, hidromel e cerveja comum - em ordem decrescente de popularidade. Ás vezes, os extratos sofriam uma "mudança esquisita e o resultado tinha um gosto horrível", queixou-se o engarrafador. "A framboesa e os refrigerantes efervescentes são afetados pela luz do sol e o gosto fica parecido com o de terebintina".

A "framboesa" ficava ruim porque não continha framboesa, mas apenas éteres químicos baratos. A principal razão dos problemas do engarrafador, contudo, era a vedação deficiente, problema este amplamente reconhecido na indústria e que resultou numa luta acirrada para patentear uma rolha melhor. *A National Bottlers' Gazette,* uma revista do ramo, descrevia uma vasta coleção de 50 desenhos de rolhas patenteadas em 1885, todos seus inventores alegando que haviam solucionado o problema. Os dispositivos eram em geral constituídos de complicadas engenhocas de cortiça e arame, embora alguns desenhos elegantes usassem esferas internas, mantidas no lugar pela pressão da gaseificação.

Durante todo o fim da década de 1880, o padrão da indústria era a rolha Hutchinson, uma vedação tosca e imprevisível, com um disco interno de borracha, que era puxado e posto no lugar por uma alça de arame. A fim de abrir a garrafa, o consumidor baixava a alça, soltando a pressão com um súbito "pop", o que deu à água de soda o seu nome. A rolha Hutchinson era relativamente barata, mas, muitas vezes os fregueses amassavam acidentalmente a alça, derramando o pegajoso conteúdo. Além disso, as garrafas Hutchinson eram difíceis de lavar e tinham a gaxeta de borracha corroída por bebidas ácidas.

Apesar disso, em 1890, as rolhas Hutchinson eram usadas por mais de 3.000 engarrafadores no país. Havendo uma indústria tão robusta assim, a questão não é por que dois advogados meteram na cabeça, em 1899, a idéia de engarrafar a Coca-Cola, mas por que ninguém pensara nisso antes. Sam Dobbs lembrava-se de que antes de 1899 havia pelo menos uma dezena de engarrafadores nos estados da Florida, Colorado, Geórgia, South Carolina, Texas, Mississipi e Nova Inglaterra. Dois desses engarrafadores sobreviveram e chegaram ao século XX. Joe Biedenharn, um fabricante de bombons de Vicksburg, Mississipi, com uma linha auxiliar de refrigerantes efervescentes engarrafados, foi um dos primeiros atacadistas do xarope de Coca-Cola, que vendia bem nos balcões de gasosas da cidade. Biedenharn estava convencido de que a bebida venderia igualmente bem nas áreas rurais, que não dispunham desses pontos de venda. Em conseqüência, em 1894, começou a engarrafar Coca-Cola gaseificada para venda ao interior. Como cortesia, enviou uma das primeiras caixas a Asa Candler, que respondeu em carta ser o produto "bom", e não pensou mais no assunto. Os irmãos Biedenharn - todos os sete - fundaram uma dinastia engarrafadora de Coca-Cola.

Do mesmo modo, a Valdosta Bottling Works, de Valdosta, Geórgia, começou a vender Coca-Cola engarrafada em 1897. Descrevendo as primeiras experiências com a Coca-Cola, um dos sócios

da empresa disse que as garrafas Hutchinson causavam problemas: "O disco de borracha na rolha produzia um cheiro não muito agradável na bebida dez dias depois de engarrafada...".

Em abril de 1892, exatamente na mesma ocasião em que isso acontecia com a Coca-Cola, foi concedido registro de sociedade anônima à Crown Cork and Seal Company. Embora a tampa com virola, ora universalmente usada, eliminasse todos os problemas do produto Hutchinson, sua aceitação foi glacialmente lenta, uma vez que exigia novo estoque de garrafas e uma máquina especial para colocar as chapinhas. Em 1900, contudo, estava a caminho uma mudança; Thomas e Whitehead entravam no ramo no momento exato. Outras inovações nos anos seguintes tornaram os refrigerantes engarrafados, produzidos em massa, um campo de atividade cada vez mais atraente.

TRINCHANDO OS ESTADOS UNIDOS

Thomas e Whitehead não perderam tempo em abrir a primeira fábrica em Chattanooga. O engarrafamento naquela época era trabalho perigoso, improvisado, que tornava necessário o uso de máscaras e grossas luvas. As máquinas, acionadas pelo pé do operário, só permitiam tampar uma garrafa de cada vez. Garrafas reaproveitadas eram lavadas à mão, enchidas com limalha de metal e sacudidas, em um esforço para retirar as crostas acumuladas. O barril de dez galões de xarope era içado, de modo que o xarope pudesse cair nas garrafas por gravidade, mas, com freqüência, a mangueira soltava-se, com pegajosos resultados. Não é de admirar que Thomas e Whitehead resolvessem logo deixar a cargo de outros as operações de engarrafamento.

No dia 12 de novembro de 1899, a dupla colocou seu primeiro e pequeno anúncio no *Chattanooga Times* "Bebam uma *garrafa* de Coca-Cola, cinco centavos em todos os balcões de gasosas, armazéns de secos e molhados e tavernas". O anúncio podia ser curto, mas falava muito sobre o futuro da bebida. Os "balcões, armazéns e tavernas" tornaram-se novos e revolucionários pontos de venda da Coca-Cola, permitindo que a bebida chegasse a uma classe inteiramente nova de consumidores. Na ocasião, porém, ninguém em Chattanooga deu muita importância ao fato. Uma matéria publicada ao lado desse primeiro anúncio fazia uma descrição detalhada da atividade empresarial na cidade, incluindo uma seção sobre várias novas companhias e seus produtos. O negócio de engarrafamento sequer era mencionado. Os sócios registraram oficialmente a Coca-Cola Bottling Company como sociedade anônima no dia 9 de dezembro de 1899.

Dentro de um ano, porém, a sociedade dissolveu-se, Thomas e Whitehead discordavam sobre praticamente tudo, exceto sobre a conveniência de engarrafar o refrigerante. Thomas queria usar garrafas marrons, ao passo que Whitehead preferia as de cor de vidro natural ou azul claro. Thomas achava que cada garrafa devia conter oito onças; Whitehead optava por um pouco mais de seis. O conflito mais sério, porém, surgiu quando chegou a ocasião de firmar contratos adicionais com outros engarrafadores. Thomas acreditava em contratos de dois anos de duração, de modo que pudessem substituir engarrafadores insatisfatórios, se houvesse problemas. Whitehead queria conceder contratos permanentes a fim de reforçar a lealdade e o entusiasmo. No fim, os dois concordaram em dividir seus territórios. Com vistas a garantir uma divisão eqüitativa, Whitehead demarcou os dois territórios, cabendo a Thomas a primeira escolha. Ele devia gostar de desafios, porque escolheu a densamente povoada costa Leste e a Costa Oeste, além de Chattanooga e a zona em um raio de 80 quilômetros desta cidade. A divisão deixava a Whitehead o Sul, o coração da Coca-Cola, e grande parte do Oeste.

Whitehead pode ter ficado com o melhor território, mas não tinha dinheiro. Procurando capital, descobriu J. T. Lupton, um cavalheiro que casara na rica família Patten, proprietária da Chattanooga

Medicine Company. Lupton abandonara a advocacia para ingressar no negócio da família, ajudando os Pattens a comercializar suas duas marcas registradas populares, Wine of Cardui e Black Draught, Lupton enxergou futuro na Coca-Cola engarrafada e concordou em financiar Whitehead, em troca de metade da participação em seu território, pagando-lhe US$2.500.

Whitehead mudou-se para Atlanta e fundou a The Coca-Cola Bottling Company, usando T maiúsculo para diferenciá-la da empresa de Chattanooga. Como esse fato gerava uma confusão inevitável, as duas firmas eram em geral chamadas de Thomas Company e Southeastern Parent Bottler.

Tornou-se óbvio desde o começo que nenhuma das duas firmas tinha dinheiro ou pessoal para abrir instalações de engarrafamento em todos os Estados Unidos. Em vez disso, elas começaram a procurar engarrafadores potenciais com um pouco de dinheiro e muito entusiasmo. Nesses dias, custava pouco mais de US$2.000 adquirir o necessário equipamento de engarrafamento, que incluía um gaseificador, bancada de engarrafamento, máquina de lavar, tanques de descanso, banheiras de lavagem, garrafas e engradados. Além disso, eram necessários cavalo e carroça, bem como um capital de giro de US$2.000. Thomas e Whitehead assinaram contratos com engarrafadores, prontificando-se a fornecer-lhes um engarrafador especializado, chapinhas e publicidade. Em troca, receberiam metade dos lucros da instalação. Em conseqüência disso, as firmas Thomas e Whitehead/Lupton tornaram-se conhecidas como "engarrafadoras principais", enquanto as instalações de produção eram chamadas de engarrafadoras "locais" ou de "primeira linha".* Whitehead encarregava-se da administração do dia-a-dia da firma, auxiliado por um jovem contador, Charles Veazey Rainwater. Como anjo da guarda, Lupton fornecia mais ou menos metade do capital inicial da maioria dos engarrafadores. Mesmo com essa ajuda, porém, muitos dos primeiros fracassaram e os sócios tiveram que providenciar substitutos para assumir o território, descrevendo-lhes um futuro glorioso que, no entanto, parecia muito improvável na ocasião. Lupton explicava que, "embora o negócio seja novo, a bebida seja nova, ela está rapidamente adquirindo popularidade, e nos próximos anos produzirá grandes lucros".

** À medida que o tempo passava e o negócio expandia-se, outros engarrafadores principais separaram-se da dupla inicial. Em 1903, os territórios do Texas e do Indiana foram cedidos a Whitehead/Lupton, que fundaram sob a forma de sociedade anônima a firma que veio a ser conhecida como "a Companhia 1903," a engarrafadora principal do Sudoeste. Em 1905, a engarrafadora principal do Oeste, com sede em Chicago e com jurisdição sobre uma área imensa, separou-se do território de Whitehead/Lupton. Em 1912, expirou o contrato de Seth Fowle na Nova Inglaterra, o que permitiu que o negócio de franquias começasse nessa região, onde foi formada a engarrafadora principal em 1916. Finalmente, em 1924, a engarrafadora principal da Costa do Pacífico separou-se da Thomas Company.*

Lupton teve razão, sobretudo com relação a si próprio. Como estavam concluídos os investimentos substanciais na maioria dos engarrafadores locais, ele ganhou somas fantásticas nos anos seguintes, tornando-se o homem mais rico de Chattanooga. "Toda a vida empresarial dele", observou cinicamente mais tarde Sam Dobbs, "foi dedicada a apossar-se de tudo em que podia pôr as mãos. Em muitas engarrafadoras, exigiu certas participações pelas quais nada pagou, e logo que elas começaram a ganhar um pouco de dinheiro, insistiu em dividendos". Além disso, Lupton instalou muitos de seus inúmeros parentes como engarrafadores em todo o território Whitehead/Lupton. Eles, também, enriqueceram, consolidando o nome de Lupton como um astro do engarrafamento da Coca-Cola.

Ben Thomas, porém, não dispunha dos recursos de Lupton e enfrentou mais dificuldades para

contratar engarrafadores, mas tomou-se também homem rico. Nesse processo, ele e Lupton transformaram Chattanooga em uma cidade tão Coca-Cola como Atlanta. Procurando engarrafadores, Thomas recorreu a seus conhecidos na cidade, dizendo mais tarde, em tom de brincadeira que, sozinho, despovoara Chattanooga de seus rapazes casadoiros.

Tal como Whitehead, Thomas teve problemas para encontrar e manter engarrafadores, especialmente nos territórios do Norte. O contrato que exigia especificava que os engarrafa-dores só deveriam usar chapinhas de pressão e vender exclusivamente Coca-Cola, desistindo de outros refrigerantes. Mas, na realidade, não pôde manter essas exigências e foi obrigado a conceder contratos a veteranos que continuavam a usar as rolhas Hutchinson e a vender seus velhos sabores.

Muitos desses engarrafadores mais antigos eram homens de visão limitada e parcos meios financeiros, que vendiam uma improvisada bebida de frutas no mercado local, aproveitando a estação apropriada. Em *Big Beverage,* uma narrativa um tanto romanceada dos primórdios do engarrafamento da Coca-Cola, William T. Campbell descreve um desses engarrafadores, Pop Butts, milionário da Coca-Cola a contragosto. Butts não gostou do avanço da Coca-Cola sobre suas próprias bebidas. *Sabia* o que havia em sua própria mistura, ao passo que o misterioso xarope vindo de Atlanta já chegava pronto em barris. Além do mais, era contra o preço mais alto da Coca-Cola, duas vezes superior ao que lhe custava produzir suas próprias bebidas.

Descrevendo Butts e sua grei, um vendedor no *Big Beverage* dá uma intrigante explicação das dúvidas de Candler sobre o engarrafamento: Foram esses os homens que conseguiram as franquias da Coca-Cola - uns caras insignificantes que pensavam pequeno e continuaram pequenos... Eram os únicos que Thomas e Whitehead podiam conseguir - *não podiam arranjar coisa melhor!* O Sr. Candler me disse que não conseguiu encontrar um verdadeiro homem de negócios que sequer pensasse em engarrafar Coca-Cola e temia que os engarrafadores de bebidas efervescentes lhe arruinassem o produto. Esse o motivo por que esperou dez anos até conceder franquias para engarrafamento. Sabia que o farmacêutico comum era indivíduo higiênico e cuidadoso no que fazia, mas tinha pavor do engarrafador de bebidas gasosas.

Embora existissem muitos que se assemelhavam a Pop Burns no começo da indústria, havia igual *número* de homens inteligentes que percebiam o futuro da Coca-Cola e lutavam para conseguir franquias. Mas mesmo para eles a coisa não era fácil. Vejamos, por exemplo, os casos de William Heck e Arthur Pratt.

HECK E PRATT: VIRA-CASACA ALEMÃO E PECADOR ARREPENDIDO

Thomas alimentava grandes esperanças sobre os negócios em Nashville, dizendo a Candler em 1900 que William Heck era "um alemão sóbrio, honesto, trabalhador, econômico, que tinha longa experiência no ramo de engarrafamento". Baseado nessa experiência, Heck insistiu em usar uma garrafa de oito onças, mesmo que Candler e Whitehead preferissem uma de seis. Thomas, porém, apoiou-o, observando que as bebidas gasosas eram "quase universalmente" vendidas em garrafas de oito onças. Embora Whitehead pudesse contentar-se com uma garrafa menor em Atlanta, onde era mais alta a demanda de Coca-Cola, Thomas e Heck enfrentavam situação altamente competitiva.

Não se concentravam na venda a estabelecimentos de "alta classe", onde embalagens elegantes poderiam dar certo. Muitos de seus clientes eram negros, que exigiam volume. "Temos um cliente - uma firma composta de dois negros que são donos de uma barbearia em uma pequena cidade perto daqui - que vendeu 27 caixas de Coca-Cola na semana passada", escreveu Thomas. Outro revendedor, na estrada para Nashville, vendeu 18 caixas a operários industriais negros, No mesmo

período, observou Thomas, as tavernas locais de alta classe venderam apenas três.

A parte o problema de tamanho da garrafa, a principal dor de cabeça de Heck era a Celery Cola, uma das bebidas de J.C. Mayfield. Thomas disse a Heck que "uma maneira eficaz de acabar com ela" (a Celery Cola) seria conseguir que um consumidor local "conversasse com outras pessoas e lhes dissesse que estavam tomando um produto ordinário e que a única razão que o vendedor tinha para impingi-lo era que ganhava mais cada vez que vendia uma garrafa". Embora Thomas garantisse a Heck que tinha "absoluta certeza" de que, no fim, ele iria se dar bem, seu assistente, Henry Ewing, carecendo do teto do patrão, escreveu-lhe uma carta áspera no verão de 1901, dizendo que "não estamos fazendo isto por prazer, mas por algum lucro".

Desesperado, Heck vendeu o negócio, passando a engarrafar apenas sua versão *ersatz* da Coca-Cola, usando rótulos excedentes que conservara consigo. Em fins de 1903, Thomas comentou com grande satisfação o desaparecimento de Heck. Sem se deixar abater, Heck reapareceu no ano seguinte em Indiana, vendendo a Heck's Cola, que apresentava como substituto aceitável do produto autêntico. Thomas escreveu ao engarrafador de Evansville, Indiana, garantindo-lhe que Heck era, em última análise, inofensivo. "A Heck's Cola não é Coca-Cola e todas as mentiras que o homem que a produz puder espalhar não convencerão ninguém".

Embora o caso de William Heck não fosse um incidente isolado, a maioria das engarrafadoras de Coca-Cola acabou por ter sucesso, embora isso nunca fosse coisa fácil, especialmente no Norte. Arthur Pratt, destinado a tornar-se um lendário engarrafador, inverteu o padrão de Heck. Começou ele, na verdade, como malsucedido imitador da bebida em Huntsville, Alabama. Não conseguindo desbancar o produto autêntico, ele e o irmão Russ compraram o negócio local da Coca-Cola e construíram um próspero negócio, operando simultaneamente quatro máquinas de engarrafamento, cada uma delas capaz de produzir 14 caixas por hora.

Raciocinando que poderia "fazer grandes coisas se tivesse mais gente", tentou convencer Ben Thomas a lhe dar o território de Nova York. Thomas respondeu-lhe que estava reservando aquela "pepita de ouro" para aquele que se tornasse o engarrafador mais bem-sucedido, mas lhe ofereceu, em vez disso, Newark, Nova Jersey, onde a instalação de Pratt ficou incomodamente imprensada entre uma taverna e um centro de fanáticos da União Feminina Cristã Pró-Temperança. "Não foi fácil começar do nada e introduzir uma nova bebida nesse território da pesada".

A despeito de algumas vendas conseguidas com muito esforço, Pratt descobriu que os invernos do Norte liquidavam-lhe o negócio: "Ninguém pensava muito em vender refrigerante em uma temperatura de zero grau". Conseguiu, no entanto, fazer negócio com u*m* fabricante local de geléia, a fim de promover-lhe os produtos juntamente com a Coca-Cola, na esperança de suplementar os negócios de inverno. Mas ficava quase louco em pensar que um mercado de 10 milhões de pessoas permanecia estéril na vizinha Nova York. Conseguiu abrir um único ponto de venda *cm* uma tabacaria no centro da Broadway, entregando duas dúzias de garrafas de cada vez, que levava dentro de uma velha valise. Dizendo à diretoria de Thomas que já estava atendendo o mercado de Nova York (mas omitindo que, como ponto de venda, só dispunha de uma tabacaria), conseguiu ganhar, na base do blefe, todo o território da cidade, onde abriu, em 1904, uma pequena instalação. A despeito do enorme potencial da cidade grande, Pratt não pôde realizar muitos progressos, até que conseguiu entrar nos bairros italianos, onde, no início, ficou desorientado com o grande movimento em quitandas, barbearias, capelas funerárias e fabricantes de arreios. Logo depois, descobriu que todas essas lojas eram fachadas para jogatina ilegal nos fundos dos prédios. Os italianos haviam descoberto também que, misturando Coca-Cola com vinho Chianti, podiam beber a noite inteira - levando mais tempo para ficarem bêbados e mantendo-se alertas com a cafeína.

ESTRATÉGIAS INICIAIS

Dada a presença de engarrafadores inovadores como Arthur Pratt, bem como o mercado já pronto no Sul, as engarrafadoras principais perceberam que logo estariam dirigindo um negócio de enorme magnitude. Na primavera de 1901, Thomas escreveu a Whitehead, congratulando-se com ele por suas vendas "fenomenais", ao mesmo tempo que lhe dizia que seu território logo depois alcançaria a marca de 3.000 caixas mensais. Pouco depois, era inaugurada a engarrafadora de Louisville, Kentucky, com a distribuição de 10.000 cupons dando direito a bebidas gratuitas. A instalação começou sem demora a produzir um sadio lucro.

Thomas estava convencido de que distribuir cupons era a maneira mais rápida de fomentar o negócio, mas, para mantê-lo, precisava de publicidade maciça, incluindo tabuletas em bondes, folhinhas, toalhas de muda, bandejas, cartazes e faixas em musselina e oleado.

Implorando a Frank Robinson mais material de publicidade para os pontos de venda de Louisville, escreveu que "esta é a primeira cidade realmente grande onde operamos". As 100 tabuletas que tinha eram insuficientes, uma vez que "esperamos, dentro de muito pouco tempo, abrir de 400 ou 500 pontos de venda nessa cidade". Afinal de contas, já dispunha de 200 pontos de venda em Chattanooga, que era seis vezes menor do que Louisville.

Thomas mostrou-se igualmente empreendedor durante os meses de movimento mais fraco, no inverno, época em que instruiu os engarrafadores locais a se infiltrarem nas escolas e distribuírem mata-borrão de graça às crianças na saída das aulas. Também anunciou muito nos jornais, depois que os engarrafadores lhe informaram quais os de maior circulação.

Finalmente, a matriz engarrafadora solicitou cartas de recomendação de grandes pontos de venda, explicando que "uma manifestação favorável às qualidades de venda da Coca-Cola será de grande ajuda em um novo território". Embora não concordassem em tudo, Whitehead e Thomas mantinham-se em contato, compartilhando de estratégias. Ambos procuraram empregados de estradas de ferro, contratando-os, na base de comissão, como vendedores em tempo parcial de Coca-Cola. Caixas de Coca-Cola engarrafada eram vendidas em trens e estações antes do advento dos caminhões de entrega.

EMENDANDO O CONTRATO

Em 1901, Thomas vendeu suas fábricas a fim de concentrar-se na administração de um crescente império de engarrafamento. Whitehead seguiu-lhe as pegadas dois anos depois, vendendo um terço de sua fábrica em Atlanta a Arthur Montgomery, um despachante de estrada de ferro que ficara impressionado com o volume de Coca-Cola que estava embarcando. Montgomery assumiu a direção da fábrica. No outono daquele ano, o contrato original de 1899 já começava a causar problemas para os engarrafadores e também para The Coca-Cola Company. Candler lamentou sua promessa de fornecer publicidade gratuita, uma vez que Frank Robinson era bombardeado com pedidos de tabuletas para bondes, dispendiosas litografias alemãs, mata-borrões, brindes e todos os demais itens disponíveis do catálogo.

Simultaneamente, as engarrafadoras principais sentiam-se frustradas com as demoras nas remessas pela companhia. Em uma irritada carta a Atlanta em junho de 1901, Henry Ewing queixava-se de que "temos que fazer negócios com vocês, certamente neste verão", acrescentando que "acho que não preciso explicar o quanto um empreendimento como o nosso, com clientes fiéis, sofre se não

podemos lhes atender os pedidos... Estamos em condições de fazer grandes negócios e conseguir para os senhores valiosos clientes".

As matrizes sentiam-se também infelizes com seus acordos com os engarrafadores locais.

Seria evidentemente impraticável contratar um supervisor para cada engarrafador. Além disso, esses empregados das matrizes despertavam ressentimentos entre os engarrafadores locais, que achavam estar sendo espionados. Ou, como um engarrafador de Memphis, queixavam-se de que esse empregado especial era um indolente que nunca chegava a tempo no trabalho.

Finalmente, as matrizes compreenderam que, ao insistirem em um retorno de metade dos lucros, poderiam levar à falência seus engarrafadores.

Por todos esses motivos, Whitehead e Thomas fizeram, em novembro de 1901, uma nova combinação com The Coca-Cola Company. Em um codicilo sem data, o contrato de 1899 foi emendado para permitir um desconto de 10% por galão, a fim de passar aos engarrafadores a responsabilidade de cuidar de sua própria publicidade. Na verdade, o preço do xarope foi fixado a 90 centavos por galão, pagando as engarrafadoras principais 10 centavos por galão para fins de publicidade - despesa esta que elas imediatamente repassaram para as engarrafadoras locais. Simultaneamente, Thomas e Whitehead suspenderam a obrigação de colocar um empregado/espião em cada engarrafadora. E em vez de ficarem com metade dos lucros das engarrafadoras, mudaram para uma participação direta de 6% por caixa, ou um quarto de centavo por garrafa. Dada a demanda crescente, esse imposto aparentemente modesto tornaria milionárias, dentro de alguns anos, as engarrafadoras principais, ao mesmo tempo que permitia um belo lucro para os engarrafadores locais, atacadistas e varejistas.

TRABALHO INFANTIL E XAROPE ADULTERADO

Os engarrafadores locais substituíram da maneira menos dispendiosa possível o supervisor, não raro com trabalho infantil. Thomas ajudou a contratar mão-de-obra responsável, barata, recomendando em 1902 a seus engarrafadores "meninos negros" que trabalhariam por US$4 semanais. Embora as escalas subissem um pouco no futuro, o trabalho manual tedioso das engarrafadoras nunca produziu um salário decente. Anos depois, por causa do barulho e da monotonia, muitas engarrafadoras contrataram empregados surdos, pagando-lhes salário mínimo.

Após a modificação do contrato, Thomas também aparou arestas de outras maneiras.

Começou a adulterar seu próprio xarope, o mesmo costume que todos bons homens da Coca-Cola alegavam que era tão indecente. Em setembro de 1901, encomendou às pressas cinco quilos de sacarina (nome comercial "Garantose") à Merck & Company para fins de experiência. Em janeiro, enviou a seus engarrafadores a receita codificada de um "xarope simples". Adicionando corante de caramelo, ácido fosfórico e sacarina nas proporções certas, os engarrafadores "espichavam" um galão de xarope de Coca-Cola e obtinham 144 garrafas. Nos meses seguintes, Thomas manteve ativa correspondência sobre as proporções dessa mistura de sacarina, uma vez que ela resultava em ligeiras variações de cor, acidez e doçura. Escrevendo a seu engarrafador de Pittsburgh, disse: "Não acredito que você possa cometer o erro de fazer sua Coca-Cola doce demais... Tenho certeza de que ela satisfaz melhor do que a que não é tão doce". E continuou afirmando que os "gostos variam" no tocante ao volume correto de acidez.

Em defesa de Thomas, pode-se dizer que ele provavelmente adicionava sacarina não apenas porque era mais barata do que açúcar, mas porque servia também como conservante. Desde o começo, fora atormentado por uma bebida turva que depositava um sedimento desagradável no fundo

da garrafa. No início, botou a culpa na rolha Hutchinson.

Quando o problema continuou com a tampinha de pressão, chegou à conclusão de que água poluída devia ser a causa. Químico amador, fez experimentos com pasteurização da bebida, mas isso lhe estragava o gosto. No fim, criou um sistema de limpeza da água com alumina e recomendou também que o xarope fosse filtrado antes do uso.

ENGARRAFADORAS PRINCIPAIS: PIONEIRAS OU PIRATAS?

Essas atividades de Thomas foram destacadas aqui simplesmente porque não sobraram registros do que Whitehead e Lupton fizeram. É óbvio, à vista da correspondência trocada por Thomas e Whitehead, que ambos mereciam todo crédito pela construção do negócio de engarrafamento da Coca-Cola. Whitehead, desgastado por excesso de trabalho, faleceu de pneumonia em 1906, aos 42 anos. Thomas seguiu-o aos 52, em 1914. Haviam enxergado o futuro com bem mais clareza do que Asa Candler, e seus esforços gigantescos produziram rápidos resultados. Eram simultaneamente vendedores, líderes de torcida, agentes publicitários, engarrafadores, advogados, negociadores, capitalistas de risco, químicos e contadores. Criaram o protótipo do sistema americano de franquia e levaram a Coca-Cola às massas.

Anos depois, em uma violenta batalha judicial entre os engarrafadores e a The Coca-Cola Company, empregados desta última depreciaram as realizações das engarrafadoras principais, observando, corretamente, que a organização matriz nem mesmo via o xarope, que era enviado diretamente às engarrafadoras locais. Por que deveriam elas ter direitos eternos à licença de exploração? Nos anos seguintes deu-se validade legal a esses argumentos e The Coca-Cola acabou por recomprar as engarrafadoras principais a fim de evitar o desnecessário dízimo, Nesses primeiros anos, porém, não há dúvida de que elas realizaram o trabalho essencial de recrutar, coordenar e treinar legiões de pequenos engarrafadores, todos com crescentes despesas de capital.

Sem levantar um dedo ou investir um centavo, Asa Candler e sua companhia viram a empresa crescer rapidamente e desbravar áreas rurais inexploradas. A publicidade da Coca-Cola, já extensa, ganhou novo impulso à medida que as matrizes e as engarrafadoras locais cobriam seus territórios com o logotipo da Coca-Cola.

Em 1902, Whitehead, mesmo com sua garrafa menor, estava fazendo o "enorme negócio" de vender 2.400 caixas por semana só em Atlanta. Ao mesmo tempo, Thomas observava que as garrafas não tinham que andar na garupa do negócio de balcão. "Em Charleston, onde a Coca-Cola praticamente não tem negócio em balcão, a engarrafadora está vendendo consideravelmente acima da média de 100 caixas ao dia. Esse fato foi uma grande surpresa para todo mundo".

Alguns donos de balcões de refrigerantes, no entanto, sentiram-se ameaçados. "Prevemos a *morte* de seu produto... que teve tantos anos de sucesso", escreveu em 1904 um indignado dono de balcão de Indiana. Queixava-se de que a bebida engarrafada chegava em uma mistura variada de recipientes, "de acordo com o capricho, a ignorância ou a avareza" do distribuidor local, dessa maneira "derrubando as defesas e abrindo caminho para os numerosos imitadores da bebida dos senhores" e "destruindo o comércio de balcão de gasosas". Embora as vendas pudessem, no início, "aumentar imensamente", o irritado dono de ponto previa que o inevitável resultado seria que "qualquer coisa velha com cor âmbar" logo depois passaria como Coca-Cola. Um funcionário da companhia garantiu ao apoplético farmacêutico que, longe de prejudicar os donos de balcão, os engarrafadores *os* ajudariam a longo prazo. "A mercadoria engarrafada é de modo geral tão uniforme e satisfatória que estimula os operadores de balcão a servir um melhor copo de Coca-Cola, a fim de manter seu

negócio", escreveu o homem da companhia. "Nesta cidade, o assunto foi objeto de teste durante anos, e os donos de balcão estão vendendo agora mais do que nunca".

Em 1904, ninguém na The Coca-Cola Company dizia uma única palavra contra os engarrafadores. Enquanto cinco anos antes, houvera apenas tentativas esporádicas, informais, de engarrafar a bebida, nesse momento existiam mais de 120 instalações em quase todos os estados.

Próximo ao final do ano, a companhia publicou um folheto, mostrando as vendas da bebida engarrafada, convidando os leitores a pensar na importância desse ramo cada vez mais florescente de negócio, com seu crescimento "notável e *em* muitos casos fenomenal". Observando que cada galão do xarope representava cerca de dez dúzias de Coca-Cola, o porta-voz instigava o leitor a "usar o lápis, fazer alguns cálculos e verificar que negócios enormes foram feitos em quase todos os locais onde foi aberta uma engarrafadora".

Enquanto que, no início, fora difícil atrair alguém para o negócio de engarrafamento, as engarrafadoras principais estavam nesse momento recusando grandes quantidades de ansiosos empresários. Em 1912, um proprietário do Texas, fazendo autopromoção, mandou imprimir papel de escritório mostrando uma garrafa de Coca-Cola derramando cifrões em vez de bebida. "HA DINHEIRO NELA" dizia sem meias palavras a legenda. Em 1909, o número de fábricas elevara-se para 1.200 e virtualmente todas as cidades da América tinham sua engarrafadora.

Satisfeitíssimo, mas ainda sem compreender bem o sucesso dos engarrafadores, Asa Candler encontrou-se por acaso, em certo dia de 1904, com Veazey Rainwater, que nessa ocasião era o dono da promissora fábrica de Athens, na Geórgia. "Veazey", perguntou Candler, "o que é que você está fazendo com aquele xarope todo, derramando-o no rio Oconee?" Rainwater simplesmente sorriu. Mais tarde, porém, ao assumir o controle da matriz de Atlanta, após a morte de Whitehead, resumiu precisamente as realizações dos engarrafadores. A Coca-Cola, disse, foi posta nas mãos de "milhares de comerciantes nos subúrbios e arredores de todas as cidades, nas lojas de todas as pequenas cidades e povoados, e nas casas de milhares de pessoas onde antes não fora possível colocar a bebida". Como resultado, "um campo enorme foi desbravado... e centenas de milhares de indivíduos que nunca haviam provado ou mesmo visto a Coca-Cola tomaram conhecimento do produto acondicionado em garrafas".

O negócio de engarrafamento, contudo, teve uma conseqüência infeliz, imprevista. Não sendo mais simplesmente uma bebida de balcão de gasosas para profissionais liberais brancos de classe elevada, a Coca-Cola era cada vez mais consumida por negros. Histórias sensacionalistas sobre "tarados negros da Coca-Cola" atacando brancos fizeram com que muitas pessoas temessem a disponibilidade cada vez maior da bebida. Mudando o século, mudou também a opinião pública, e em 1900 aumentou a pressão sobre Candler para que modificasse sua "droga".

Parte II: Heréticos e Fiéis

(1900-1922)

Asa Candler não podia suportar mais. O irmão mais moço, John, o advogado, dissera-lhe para ficar longe do julgamento, mas aquilo ultrapassava seus limites. Já tolerara demais lendo todos os dias as vis mentiras publicadas no The Georgian. Que diferença faria se ele fosse ao tribunal e ficasse sentado, calado, nos fundos da sala? E assim, em uma chuvosa manhã de abril de 1911, o presidente da The Coca-Cola Company dirigiu-se silencioso para os fundos da sala do tribunal de Chattanooga. Olhando em volta, descobriu logo que todos os homens da Coca- Cola, incluindo o filho, Howard, ocupavam lugares à esquerda. Juntou-se a eles. Levando os dedos aos lábios, recomendou ao filho que não criasse caso com sua presença ali. Afundando-se discretamente na cadeira, começou logo em seguida a mexer-se de raiva reprimida, escutando as testemunhas da acusação lhe denegrirem a bebida. Reconheceu aquela grande banheira de banha, Harvey Wiley, inclinando gravemente a cabeça no outro lado da sala.

No recesso do meio-dia, deixara justamente o prédio e ia afastar-se rápido quando sentiu uma mão puxar-lhe o cotovelo. "Sr. Candler, acho." Aquela voz! Era Kebler, o espião do governo que ele descobrira perambulando pela fábrica de xarope da Coca-Cola em Atlanta há dois anos. Virando-se, Candler adquiriu uma tonalidade de verme-lho Coca-Cola. "Ah, pensei que era o senhor.

Sr. Candler, gostaria de apresentar-lhe o Dr. Wiley." Suavemente, Kebler empurrou-o na direção do imponente químico, que lhe estendeu a mão maciça. "É um prazer conhecer final-mente um adversário tão valoroso", trovejou Wiley.

"Cavalheiro, o senhor é um hipócrita em me estender a mão", respondeu Candler. "Não vou apertá-la. O senhor está acusando e tentando arruinar uma bebida benéfica, uma bênção para a humanidade. Bem, o senhor não vai conseguir." Candler estava justamente começando um de seus explosivos, estridentes acessos de ira quando o irmão, John, agarrou-lhe o braço. "Asa!" silvou, puxando-o para longe. "Pensei que havia concordado em não vir aqui. Você está fazendo uma cena. Por favor, volte para Atlanta."

Asa Candler soltou-se com um repelão e endireitou a gravata. Tomou uma profunda respiração. "Johnnie, você tem razão. É melhor eu ir embora, antes que agrida alguém. Mas você sabe que Deus olha por seus fiéis, e Sua vontade será feita." Reassumindo a dignidade, o homenzinho grisalho afastou-se.

Vitória Sob Sítio

Só depois que a maré montante da popularidade da Coca-Cola cresceu a ponto de atrair a atenção do público em geral é que esse fogo foi dirigido contra ela... Agora que todos a tomam, uma certa coterie, *composta principalmente de concorrentes irritados e fanáticos mal-aconselhados, descobriu que ela é mais sedutora do que o ópio, mais prejudicial do que o fumo e mais perniciosa do que o uísque.*

- Juiz John S. Candler, 1909

ASA CANDLER tinha um problema: em 1900, a Coca-Cola não era simplesmente um refrigerante, era um fenômeno. Com o sucesso, porém, vieram em maior grau a fama e as controvérsias. Desde o começo, o conteúdo de cocaína da bebida fora motivo de dificuldades, mas nesse momento era também um grande argumento de venda. Sem o benefício do pequeno estímulo dado pela folha de coca, de que maneira podia a Coca-Cola sobreviver? Além do mais, se o suprimisse, de que maneira poderia legalmente defender o nome registrado? Seria como jogar fora a primeira metade do nome. E estava resolvido a não alterar a fórmula. Em 1898, um fanático evangelista do Oregon, chamado Lindsay, chegara a Marietta, Geórgia, cidade situada nas proximidades de Atlanta, a fim de assumir o lugar de pastor batista local. Do púlpito, o reverendo Lindsay logo despejou os fogos do inferno sobre a Coca-Cola, cujos ingredientes eram compostos, segundo afirmou, de dois terços de cocaína. Tomá-la levaria ao "vício da morfina". As acusações renderam boas notícias nos jornais e levaram Candler a dar-lhes uma rápida resposta: "Não é minha intenção vender veneno ou contribuir para isso se tiver certeza de que estou prejudicando alguém". Negando piedosamente que sua bebida mágica produzisse quaisquer efeitos nocivos, tinha esperança de neutralizar todas as controvérsias.

O incidente de 1898 foi uma perturbação local e caiu no esquecimento, mas logo depois a cocaína chegava às manchetes dos jornais da nação, em parte porque o racismo estava em alta, juntamente com a Ku Klux Klan, não só no Sul, mas também no Norte. Em setembro de 1906, ocorreu um grande distúrbio racial em Atlanta, embora envolvesse originalmente ataque de brancos contra negros, e não o inverso, ocasionado por notícias provocadoras dos jornais sobre negros "animalescos" que atacavam mulheres brancas. Muito antes das arruaças, a cocaína, a droga maravilhosa de 1885, transformara-se, em 1900, no flagelo da humanidade, e, no Sul, supostamente levava negros enlouquecidos a atacar os patrões e a estuprar mulheres brancas. É possível que houvesse traços de verdade por trás das manchetes sensacionalistas, uma vez que numerosos fazendeiros estavam dando cocaína a seus meeiros negros em vez de comida, e nas cidades, onde 50 centavos davam para comprar o suprimento de uma semana, a droga era mais barata do que o álcool.

Qualquer que fosse a razão, os jornais estavam cheios de negros viciados em cocaína. Um georgiano branco queixou-se a um repórter do *New York Tribune* de que "em Atlanta, cheirar cocaína assumiu tais proporções que donos de tavernas freqüentadas por negros estão fechando as portas", e

acrescentou que a Coca-Cola produzia "efeitos semelhantes aos da cocaína, morfina, e coisas desse tipo. As pessoas ficam viciadas nela e acham difícil se libertarem do hábito". Em 1901, *o Atlanta Constitution* escreveu que "o uso da droga entre os negros está assumindo proporções alarmantes... Diz-se que certo número de refrigerantes vendidos em balcões de gasosas contêm cocaína e que essas bebidas contribuem para o cultivo inconsciente do hábito".

Em depoimento no processo que moveu contra o Departamento da Receita Federal, Candler admitiu que, na Coca-Cola, havia "uma proporção muito pequena" de cocaína. Tomado de uma frustração cada vez maior, ele ouviu médicos, no banco de testemunhas, falarem dos efeitos do "hábito de Coca-Cola". Um médico de Atlanta citou o caso de um garoto de 13 anos que bebia habitualmente de dez a doze copos por dia, mas que perdera o emprego e, de repente, não pudera comprar mais a bebida: "Ele chegou ao meu consultório no dia seguinte, muito nervoso e quase em estado de colapso, dizendo-me que não podia comprar sua Coca-Cola e que tinha certeza de que estava com algum problema". Outro médico declarou que seu neurastênico companheiro de consultório era "afetado de maneira muito estranha" ao beber Coca-Cola: "Se toma um copo, não consegue encontrar o caminho de casa". Talvez o pobre homem bebesse uma dose dupla ou quádrupla, uma vez que os farmacêuticos de Atlanta tinham o hábito de usar de uma a quatro onças de xarope por copo, segundo declarou uma testemunha.

Todas essas declarações constaram do processo de 1902. Candler, porém, já ouvira depoimentos semelhantes durante a *primeira* ação contra o Departamento da Receita, que terminara em julho de 1901 com sobrestamento do caso. Em algum momento durante o primeiro processo, o acúmulo de tais depoimentos, combinado com uma cobertura adversa da imprensa e a disseminação da Coca-Cola engarrafada entre os consumidores negros, haviam-no forçado a remover a cocaína. Sua primeira tentativa teve sucesso apenas parcial, o que explica por que um químico encontrou quatro centésimos de grão de cocaína por onça de xarope em 1902. *E* explica também a resposta curiosa e hesitante de Candler em certa altura do julgamento, quando lhe foi perguntado quanta cocaína havia na Coca-Cola: "Se tirássemos toda ela... mas não a tratamos..." Infelizmente, o advogado salvou-o, interrompendo-o com outra pergunta. Não era de espantar que Candler sofresse severos ataques de dor de cabeça quando prestava depoimento.

Pouco depois, em agosto de 1903, Candler assinou um contrato com a Schaeffer Alkaloid Works, de Maywood, Nova Jersey, para descocainizar as folhas de coca antes de enviar a "Mercadoria N° 5" para Atlanta. A data exata da primeira tentativa de Candler de remover a cocaína não pode ser fixada com precisão, mas isso aconteceu provavelmente em 1901. Em janeiro desse ano, a Coca-Cola distribuiu um panfleto de caráter defensivo, *O Que Isto? Coca-Cola, O Que Ela é,* no qual reconhecia a existência de uma pequena quantidade de cocaína, O panfleto citava uma análise de 1891, dizendo que "seriam necessários cerca de 30 copos... para fazer uma dose comum da droga". Louvava também a folha de coca, que "toma a pessoa ativa, inteligente, vigorosa e capaz de realizar facilmente grandes trabalhos". Parece claro,. portanto, que havia ainda cocaína na bebida em começos de 1901, embora a maior parte da mesma tivesse sido removida no ano seguinte.

A eliminação da cocaína criava um delicado problema de relações públicas. Se respondesse aos ataques contando a verdade, a companhia estaria reconhecendo que a bebida, *de fato,* contivera cocaína. As implicações seriam que a haviam removido porque era nociva, o que poderia mesmo abrir a porta a processos judiciais. Além do mais, era impensável admitir que a Coca-Cola jamais fora outra coisa que não pura e saudável. E por último, claro, a companhia não queria que o público soubesse que faltava nesse momento um dos ingredientes mais sedutores da bebida.

Em conseqüência, Candler orquestrou uma grande revisão da história da Coca-Cola,

convencendo-se dela ele mesmo, quem sabe, enquanto fazia isso. Anos mais tarde, negou repetidamente, sob juramento, na Justiça, que a bebida jamais houvesse contido cocaína. Mesmo hoje, a companhia julga-se obrigada a negar esse fato, embora não tenha havido mais cocaína na Coca-Cola desde 1903. Após 1900, em vez de jactar-se da eliminação da cocaína, a companhia fez maciços investimentos em publicidade, destacando as qualidades saudáveis da bebida. Em dezembro de 1902, o Legislativo da Geórgia tornou ilegal a venda da cocaína sob qualquer forma.

Por sorte, graça divina ou bom juízo, a Coca-Cola mais uma vez escapou do desastre por um fio de cabelo, embora a controvérsia sobre a bebida tivesse apenas começado.

UMA BLITZ PUBLICITÁRIA

Ao ser perguntado durante o processo contra a Receita Federal sobre que tipos de veículos The Coca-Cola Company utilizava em publicidade, John Candler respondeu: "Não conheço coisa alguma na qual *não* façamos publicidade". No início do século, Frank Robinson despachava anualmente mais de um milhão de peças publicitárias sob umas 30 formas diferentes. Em 1900, a firma investiu quase US$85.000 em publicidade. Por volta de 1912, esse valor superava de longe um milhão de dólares anuais, e Sam Dobbs podia dizer com segurança que a Coca-Cola era o produto isolado mais anunciado nos Estados Unidos. Para onde quer que olhassem, os americanos não podiam deixar de ver a mensagem da Coca-Cola. Em 1913, a companhia veiculou anúncios em mais de 100 milhões de itens diferentes, incluindo termômetros, figurinhas de montar em papelão e anúncios de metal (50.000 unidades de cada), leques japoneses e folhinhas (um milhão de cada); dois milhões de bandejas para balcões de soda, 10 milhões de carteirinhas de fósforo, 20 milhões de mata-borrões, 25 milhões de cartões com efígies de jogadores de beisebol e inúmeros cartazes de papelão e metal. Os brindes distribuídos apenas naquele ano poderiam ter alcançado cada homem, mulher e criança que tivesse vivido no território continental dos Estados Unidos desde 1650.

Não era de espantar, portanto, que a Coca-Cola começasse a se infiltrar em todos os aspectos da vida americana. Cavalos receberam o nome Coca-Cola; ursos, no Parque Nacional de Yellowstone, bebiam-na.* Chicletes, charutos e bombons de Coca-Cola foram lançados no mercado a fim de tirarem proveito da marca registrada popular.** Devido ao estigma da bebida, a Coca-Cola adicionou uma deliciosa nota pecaminosa à letra de canções populares. Em uma delas, um rapaz que curtia suas primeiras orgias na cidade grande, escreve para casa, dizendo: "Oh! Mãe, você nem reconheceria seu filho/Oh! Mãe, estou ficando doidão!/ Estou bebendo Coca-Cola agora/ Estou numa boa, sou um tipo legal". Em "Venham Comigo, Meninas, Comigo até o Bar, e Seja Minha Garota Coca-Cola", a bebida era usada como um engodo sedutor. O compositor dedicou a música à The Coca-Cola Company, "cuja bebida deliciosa foi um trago maravilhoso para incontáveis milhares e tomou a 'VIDA EXTRAVA-GANTE' possível até mesmo nas cidades secas." A jovem indústria cinematográfica, também, iniciara seu caso amoroso com o refrigerante. Asa Candler bravateou que "um filme não pode ser rodado ao ar livre... mas é provável que capte um cartaz de Coca-Cola". Buster Keaton bebeu-a na tela. Estrelas famosas do cinema mudo, como Pearl White e Marion Davies, apareceram em seus anúncios. A bebida entrou mesmo em um dos primeiros escândalos sexuais de Hollywood, quando se espalhou que o comediante Fatty Arbuckle usara uma garrafa de Coca-Cola durante uma orgia.

** Ao longo dos anos, a companhia recebeu inúmeras cartas e fotografias mostrando o amor do mundo animal pela Coca-Cola - incluindo cavalos, abelhas, cabras, elefantes e macacos, mas, principalmente, cães, chegando até a cansar os homens da Coca-Cola. Os que enviavam fotos*

recebiam uma resposta padrão: "Embora bichinhos de estimação bebendo Coca-Cola constituam uma foto interessante, sempre julgamos uma boa política mostrar nosso produto sendo consumido por seres humanos." A companhia, no entanto, não era incapaz de aproveitar as artes de um mainá que grasnava nas convenções: "Que tal uma Coca-Cola, ahn?"

*** O chiclete de Coca-Cola teve uma história longa e acidentada. Tal como muitos dos primeiros produtos secundários que aproveitavam a marca registrada, nunca foi oficialmente patrocinado pela companhia. Anos mais tarde, quando a proteção do logotipo tornou-se uma cruzada, a companhia ficou embaraçada com o chiclete, cuja qualidade se deteriorara. Através de um intermediário, comprou e fechou em 1924 a firma quase falida que o fabricava. De acordo com um quadro que persiste no folclore da companhia, a marca registrada de chiclete Coca-Cola era "protegida" uma vez por ano quando um vendedor entregava uma caixa a uma loja do interior da South Carolina, dava uma volta em tomo do quarteirão, comprava um chiclete, mascava-o, comprava toda a caixa e ia embora.*

Asa Candler ficou sem dúvida tão infeliz com a publicidade ligada a Arbuckle como com a publicidade não autorizada da Western Coca-Cola Bottling Company. Em 1905, essa terceira engarrafadora principal, de propriedade de J. T. Lupton, rompera com a Southeastern Parent Bottler.

Sediada em Chicago, enfrentava a forte concorrência das cervejarias e dos invernos do norte. S. L. Whitten, o proprietário, escreveu a Asa Candler em começos de 1907 queixando-se de que "nem uma única companhia engarrafadora de Coca-Cola em nosso território... ganhou dinheiro no ano passado", embora acrescentasse que "estamos trabalhando de acordo com princípios um pouco diferentes dos que orientaram nosso trabalho no ano passado".

O enfoque "um pouco diferente" de Whitten utilizava publicidade de natureza abertamente sexual. Uma de suas bandejas de 1908 mostrava uma moça de seios de fora, segurando uma garrafa de Coca-Cola. O texto em volta sugeria que o cliente experimentasse "Coca-Cola High Balls", e "Coca-Cola Gin Rickies". Outro anúncio exibia uma moça usando roupas íntimas pretas, deitada sobre um tapete de pele de tigre com uma expressão de saciedade gostosa. Segurava um copo vazio e tinha uma garrafa de Coca-Cola na mesinha ao seu lado. A legenda: "Satisfeita". Quem olhava podia facilmente deduzir que ela estava satisfeita de mais de uma maneira.

Enquanto o piedoso Candler horrorizava-se com os anúncios publicados no Oeste, as belas moças usadas nos mesmos eram sugestivas às suas próprias maneiras. As saudáveis mas sensuais modelos especializavam-se em expressões do tipo "venha dar uma voltinha comigo", enquanto bebericavam pudicamente sua bebida através de um canudinho. Um comentarista da época descreveu as "sereias feiticeiras que, com exibição de seus encantos, nos atraem para a Coca-Cola", mas que estavam prontas para fugir, tomadas de "inocente medo ante a possibilidade de haver espectadores". Homens se apaixonaram pelos milhões de retratos de Betty, a moça da folhinha de 1914, enquanto mulheres faziam tudo para se parecerem com ela.

A publicidade mais visível e mais difundida da Coca-Cola, no entanto, era feita em cartazes pintados a mão. Um deles, de 10 metros de altura, mostrava um empregado de balcão tirando um copo, enquanto água de verdade corria pela torneira. A maioria não era tão sofisticada assim, mas muitos tinham grandes dimensões, ocupando lados inteiros de prédios. A primeira parede a ficar vermelha com um anúncio da Coca-Cola surgiu em Cartersville, Geórgia, em 1894. Em 1914, a companhia tinha mais de 450.000 metros quadrados de paredes pintadas, o suficiente para provocar pesadelos no infeliz consumidor, disse um vendedor em 1906. "Perseguido por cartazes de Coca-Cola até chegar a um estado de imbecilidade", o pobre homem "acordaria à noite, vendo grandes demônios brancos usando mantos vermelhos, per- seguindo-o enquanto soltavam gritos agudos,

'Coca-Cola! Coca-Cola!', até que ele se resolvesse a ir a algum lugar e tomar um copo de Coca-Cola ou dizer adeus ao seu juízo."

O INSTITUTO COCA-COLA

Apoiado por publicidade tão eficaz, o pequeno bando de homens da Coca-Cola invadiu cidades grandes e pequenas da América na primeira década deste século. Em dezembro de 1903, os 29 vendedores foram convocados a Atlanta para quatro dias de encontros destinados a despertar o entusiasmo e de reuniões de vendas, intituladas pomposamente de Instituto Coca-Cola. Segundo observou Candler em seu relatório anual, "alguns desses homens eram desconhecidos dos funcionários da companhia. Foram trazidos para entrar em contato pessoal recíproco e voltaram para seus vários campos de trabalho muito entusiasmados".

Sam Dobbs assumira firme controle da força de vendas, viajando intensamente para supervisionar seu pessoal, espalhado por lugares tão distantes. Na reunião de 1903, em tons elegantes e emocionados, elogiou-os como "homens esplêndidos". "Nunca tenham vergonha de dizerem que são caixeiros-viajantes", insistiu. Inteiramente condicionados, os vendedores prorromperam em aplausos de "HURRAS para a Coca-Cola, a bebida que fortalece mas não embriaga - Coca-Cola, a bebida da era!" Durante o resto da semana, trocaram dicas entre si sobre a melhor maneira de propagar o evangelho, tais como ligar um "dispositivo mecânico"

a um boneco em uma vitrina de modo a que ele levasse um copo de Coca-Cola aos lábios enquanto girava os olhos, ou colocar grandes termômetros em uma vitrina ensolarada, acompanhada do oferecimento de um leque gratuito por cada copo bebido.

Os vendedores discutiram a distribuição correta de cupons que davam direito a uma bebida gratuita, aconselhando-se reciprocamente a evitar bairros residenciais, onde a maioria dos cupons acabaria nas mãos de crianças, e concentrar-se nos distritos comerciais, prédios de escritório e campi universitários. "Não lanceis [cupons] ante os porcos ou crianças pequenas.

Mas não sejais sovinas. Deixai que o público pense que The Coca-Cola Company é o Papai Noel mais liberal do mundo." Embora um vendedor dissesse que "estenógrafas e guarda-livros são bons bebedores de Coca-Cola", ninguém considerou as mulheres como grande mercado, exceto na qualidade de membros da força de trabalho. A fim de evitar falsificações, os cupons eram litografados por uma firma alemã em lotes de dois milhões. Mesmo assim, numerosos proprietários de balcões de gasosas trocavam cupons de Coca-Cola por outras bebidas. A melhor maneira de os vendedores combaterem essas práticas era comprar os garçons com brindes tais como canivetes ou chatelaines para relógios.

Frank Robinson usou também da palavra na reunião de 1903, mas lhe faltava o tom inspirador de Sam Dobbs. Destacou assuntos de menor importância, tais como insistir com os vendedores para que anotassem os nomes das colas de imitação. Disse ainda que encomendara "material publicitário de alta classe, artístico, caro", que devia ser distribuído com cuidado: "Uma litografia de grandes dimensões, que custa US$1, não deve ser oferecida a um lugar obscuro ou dada a um proprietário para que faça com ela o que quiser". Suas advertências eram compreensíveis, uma vez que os maravilhosos trabalhos de arte em 16 cores deixariam envergonhados exemplares de hoje. Robinson, porém, revelou um pouco de emoção quando disse, cheio de orgulho, que acabara de colocar 650 grandes litografias em estações de estrada de ferro e que em "Filadélfia e Chicago os grandes cartazes em oleado são tão visíveis e numerosos... que dão a impressão de que The Coca-Cola Company é dona da cidade".

Ao fim da semana, os vendedores estavam bem doutrinados. A Coca-Cola era uma "bebida que mata a sede, enviada pelos céus", disse emocionado um empregado, "uma bênção para esta terra calcinada pelo sol". Outro orador aconselhou os vendedores a se considerarem como propagadores de uma religião secular. Tal como "os missionários que se dirigem para países estrangeiros" a fim de ensinar os "rudimentos", o homem da Coca-Cola deve ser "um homem ativo, prático, enérgico". Várias vezes, o bispo Warren Candler visitou o Instituto para abrir os trabalhos com uma oração matutina. Juntos, Warren e Asa lideraram o grupo em uma execução emocionante do "Onward Christian Soldiers", para fechar a semana com chave de ouro. E como disse um relatório impresso sobre a reunião, "a Convenção... foi realizada, do começo ao fim, com um grau inusitado de seriedade e entusiasmo".

A BÊNÇÃO DO BISPO

O bispo não estava simplesmente fazendo um favor ao irmão. O irmão mais jovem de Asa acreditava piamente nas virtudes gêmeas do capitalismo e da religião. Em 1888, ajudara a Coca-Cola a firmar pé pela primeira vez em Nashville, e possuía ações da companhia. Warren e Asa eram extremamente ligados, compartilharam valores religiosos e trocaram conselhos monetários enquanto viveram. O bispo possuía, de longe, o intelecto mais aguçado, tendo dominado o ramo sul da Igreja Metodista por mais de 30 anos com a força de seu caráter, com trabalhos publicados e com sermões. Howard Candler descrevia o tio como um "homem baixo e atarracado como um barril", de "paixões que explodiam e preconceitos obstinadamente severos". O filho do bispo comparava o pai a um buldogue. Homenzinho brigão e pomposo, ele adorava boas lutas, e suas opiniões conservadoras asseguravam que as teria freqüentemente com Tom Watson, o populista tomado demagogo da Geórgia que o chamava de "o lobista da Coca-Cola... untuoso, farisaico e presunçoso".

Warren Candler acreditava sinceramente na superioridade do que chamava de cultura anglo-saxônica. Em seu livro de 1904, *Great Revivais and the Great Republic,* afirmava que os Estados Unidos estavam destinados a liderar o mundo por causa de sua religião revivalista: "O catolicismo fez da América do Sul e do Sul da Europa o que são, e o protestantismo fez o que são a Inglaterra, a Alemanha, a Holanda e a América do Norte". Em outras palavras, Deus estava do lado da América. Pelo menos, Ele sorria quando americanos ganhavam dinheiro.

Um dos argumentos mais fortes do bispo Candler em prol do revivalismo era que ajudava a manter o *status quo* e evitava agitação trabalhista. Observava que "distúrbios entre trabalho e capital foram mais freqüentes nas indústrias em que os trabalhadores foram trazidos das massas não evangelizadas da Europa Continental". Terminava enfatizando que os esforços dos pastores eram essenciais numa era industrial: "Dificilmente se pode superestimar o que eles conseguiram para aliviar atritos no sistema social e para adiar, senão para prevenir, a pior desordem industrial". As idéias conservadoras e paternalistas de Warren Candler eram repetidas por seu irmão Asa, que instituiu uma política de anti-sindicalismo na The Coca-Cola Company, cujos empregados de Atlanta nunca foram organizados.

Claro que o bispo julgava essencial que missionários disseminassem o evangelho protestante e as virtudes da harmonia industrial. "A iniciativa missionária deve preceder o comércio internacional", escreveu o bispo, "a fim de assegurar justiça no comércio e segurança para os comerciantes." Pessoalmente, levou a Palavra à China, Coréia e México, mas seu grande amor era Cuba. A Guerra Hispano-Americana de 1898 colocou diante do missionário metodista o alvo perfeito - um país cheio de católicos pobres, oprimidos.

A guerra mal terminara quando, em fins de 1898, Warren Candler viajou para Cuba na primeira de vinte e tantas dessas visitas. Ao voltar, comunicou entusiasticamente que Cuba era "nosso campo missionário mais próximo, mais necessitado, mais maduro". No ano seguinte, ajudou a fundar o Candler College, uma escola cubana metodista, para a qual Asa empenhou-se largamente, explicando: "Podemos ter certeza de que correntes comerciais seguirão os canais que a educação abre e aprofunda... Aqui coincidem nosso dever e nossos interesses".

Depois de ouvir Warren falar a respeito desse "campo maduro", Asa imediatamente recrutou, em maio de 1899, José Parejo, um comerciante de vinhos, como atacadista da Coca-Cola em Havana.

Cuba, porém, não era o primeiro país estrangeiro a ser invadido pela Coca-Cola. Em 1897, a bebida já era vendida no Canadá, no Havaí e no México. Ao visitar a Inglaterra no verão de 1900, Howard Candler levou consigo um galão de xarope de Coca-Cola e ficou contentíssimo quando descobriu um certo John Ralphs, um americano, à frente de um dos novos pontos de venda de refrigerantes de Londres. Ralphs consumiu todo o galão e pediu mais à filial da companhia na Filadélfia.

OS ALTOS E BAIXOS DE ASA

Em um de seus momentos delirantes, Asa Candler escreveu para Howard, que se encontrava em Londres, descrevendo-lhe o cenário do domínio do mundo pela Coca-Cola. Embora suas fantasias não se tivessem materializado durante o tempo em que esteve à frente da companhia, Asa Candler não era mau profeta. "Tenho idéia de colocar você e seu irmão no comando em alguns dos lugares importantes", escreveu, pedindo a Howard que "observasse criticamente as condições na Europa", enquanto Buddy (Asa Jr), de seu vantajoso ponto de observação na Costa Oeste, planejaria a estratégia para a Ásia. "Juntos, temos que nos preparar para grandes conquistas." No ano seguinte, Candler bravateou para um repórter que a "Coca-Cola está sendo agora enviada a Londres e a Berlim, ao Canadá e a Honolulu, e sendo vendida em grandes quantidades em Cuba, em Porto Rico e em Kingston, na Jamaica". Na verdade, com exceção do Canadá e de Cuba, o volume vendido tinha proporções insignificantes. Era distribuída principalmente através de corretores de Nova York e da Filadélfia, que não diziam aos funcionários da Coca-Cola nem o nome dos clientes, com receio de que a companhia passasse a lhes vender diretamente.

Asa Candler adorava descrever essas "grandes conquistas" para os filhos, embora se tornasse cada vez mais mórbido no tocante à sua própria vida. Em 1901, escreveu que "reconheço com um desapontamento quase esmagador que só posso ser de importância para os interesses de minha geração através do bem que possa fazer a meus filhos. Rezo constantemente para que meus filhos possam ser *homens"*. No ano seguinte, quando tinha apenas 51 anos, Candler dava a impressão de que estava morrendo de velhice. "Apenas mais alguns anos, na melhor das hipóteses, e terei que me sentar e esperar que o *Segador* me leve como o gari leva o lixo das ruas", lamentou-se. "Não me sinto bem há duas semanas. A cabeça me dói agora." O negócio estava ficando grande demais para Candler. Apavorava-se com o volume de dinheiro que estava sendo gasto em publicidade e mão-de-obra, mesmo que o dinheiro entrasse mais rápido do que conseguia gastá-lo. No início de 1901, queixou-se de que "crescemos demais e temos muitos a quem pagar, e com isso o dinheiro se vai em grandes torrentes". Nesse momento, havia um superávit de caixa de quase US$200.000 e a companhia possuía US$70.000 em propriedades imobiliárias livres de todo e qualquer ônus.

Do mesmo modo, não estava se mantendo à altura do mercado potencial da bebida. Continuava a alimentar a ilusão vitoriana de que a Coca-Cola tinha que permanecer como refrigerante de pontos de

venda de alta classe, combatendo a maré democrática que o engarrafa-mento liberara.

"Não devemos fornecer o produto a *espeluncas* e lugares baratos." Queixando-se de problemas mecânicos que perseguiam o Locomóvel da filial de Nova York em 1902, mostrou-se descrente "dessas máquinas", acrescentando que "tal como a bicicleta, considero-os apenas como uma mania passageira." A carruagem sem cavalos, porém, não era moda passageira. Na verdade, era um símbolo apropriado para a época inquieta que o próprio Candler representava. Em 1901, um jornalista *do Atlanta Constitution* escreveu que "nosso novo amigo, o automóvel, é um exemplo notável deste estranho espírito de inquietação que parece ter-se tomado uma herança de nossa vida nacional". Todo mundo na América parecia "estar incessantemente procurando algum novo método para economizar tempo e condensar a vida no ritmo mais curto possível. Até mesmo nossos prazeres são desfrutados dessa maneira enérgica, cansativa, torturante para os nervos".

Se tivesse lido esse editorial, Candler ter-se-ia reconhecido nele. "Estou tão habituado à pressa", escreveu, "que parece que sou incapaz de *ficar no mesmo lugar."* Quando alguém polidamente lhe pediu um instante de atenção na próxima vez em que tivesse um momento de folga, respondeu, seco: "Eu nunca tenho um momento de folga. O que é que tem a dizer, enquanto estou ocupado?" Não encontrando paz no triunfo, Candler era tanto herói como vítima de sua era. A Coca-Cola não lhe trouxera alívio, embora em anúncios prometesse para instantes novas energias e relaxamento instantâneo. Na verdade, a Coca-Cola era símbolo da moderna tendência americana de empacotar prazer. Conforme deixara implícito o editorial, até o ócio se tomara cansativo. O sobrinho de Candler, por exemplo, escreveu que "a febre alta"

da civilização americana, caracterizada por "pressa e esforço", explicava a demanda crescente da Coca-Cola, um estimulante instantâneo. Mas para atormentados homens de negócios, incluindo o tio, a bebida proporcionava apenas uma trégua temporária. Candler não podia agüentar a filiação à classe ociosa, compreendendo apenas as virtudes do trabalho. Anos antes, cortara de um jornal um poema que aconselhava: "É o *esforço* que faz a diferença./ E divino superar a si mesmo./ Tem trabalho? Faça-o bem". Embora houvesse superado a si mesmo, Asa Candler não se sentia divino. O estômago lhe doía. Procurando consolo, datilografou com todo cuidado a citação seguinte de Hawthorne: "O mundo deve todos seus impulsos progressistas a homens que se sentem mal", Ainda assim, dinheiro continuava a entrar aos jorros. Fundou a Candler Investment Company e começou a comprar imóveis em Atlanta. Em agosto de 1904, compareceu à cerimônia de lançamento da pedra fundamental do Candler Building, um arranha-céu de 17 andares que se erguia sobre a paisagem de Atlanta, um talismã do Novo Sul. No dia 4 de janeiro de 1906, homens e mulheres elegantemente vestidos chegaram para admirar o prédio quase pronto, com seus seis elevadores, gárgulas artísticas, mármore polido, mogno e bronze, e reluzentes candelabros de cristal. O primeiro andar era ocupado pelo banco que ele fundara recentemente, o Central Bank and Trust Corporation. Ali havia permanência. Ali havia imortalidade. Na pedra fundamental do prédio, Candler colocou uma caixa de cobre contendo seu retrato e uma garrafa de Coca-Cola.

No mês seguinte, como se Deus estivesse zombando dele, um violento vendaval arrancou do prédio uma imensa janela de vidro laminado e quebrou-a no meio da Peachtree Street.

Candler irritou-se. *"Meus amigos* são com freqüência *meus inimigos",* escreveu, Se assim, até Deus podia virar-se contra ele. "Ele me deu tantas provas inconfundíveis de Sua capacidade de me levar em segurança através de lugares perigosos... Nem assim confio Nele e posso estar perdido." Ainda à procura de imortalidade, espalhou seu nome e sua presença por todos os Estados Unidos, financiando a construção de arranha-céus em Kansas City, Baltimore e cidade de Nova York, todos eles chamados Candler Building. O prédio de Nova York, de frente para a West 42nd Street e perto

da Times Square, custou US$2 milhões e tinha 25 andares, com o brasão de Candler gravado nas maçanetas das portas, nas portas dos elevadores e nas caixas de correio. Com uma atenção obsessiva a detalhes e economias de tostão, especificou a voltagem das lâmpadas.

Nos primeiros 20 anos deste século, Asa Candler investiu em virtualmente todos os aspectos da vida de Atlanta. "Seria literalmente impossível", escreveu Howard Candler, "descrever todos os interesses comerciais de meu pai". Graças às suas ações nas estradas de ferro, viajava gratuitamente em todas as linhas e insistia em que a Coca-Cola fosse vendida nos vagões- restaurante. Quando o algodão entrou em colapso, construiu um enorme armazém e comprou o produto excedente a preços baixos, obtendo um gordo lucro quando o mercado melhorou. Durante o "pânico de 1907", segurou *os* preços dos imóveis, comprando vorazmente propriedades duramente atingidas. Na maioria dessas lucrativas atividades, era considerado um herói, mesmo que ganhasse ainda mais dinheiro. Para os radicais e líderes trabalhistas, porém, Candler era um vilão. Um cartum político de 1908 criticava o rico banqueiro, mostrando-o dando apoio a interesses adquiridos, ao mesmo tempo em que dizia "Nada feito" aos pobres.

Na verdade, o dinheiro não o tornou generoso. Quando um amigo pessoal que lhe devia dinheiro lembrou-lhe o velho relacionamento, cortou-o, dizendo que embora apreciasse tudo isso, "Neste momento não estamos falando de amizade, estamos falando de negócios". Um missionário paupérrimo pediu-lhe certa vez dinheiro para sustentar a mulher e os cinco filhos, explicando que aquilo "era humilhante ao extremo", mas que, se não procedesse daquele modo morreria de fome.

Candler enviou-lhe US$10 juntamente com um bilhete: "O senhor compreende, tenho certeza, que pedidos como os seus chegam-me a toda hora". Mas não foi generoso assim com Cliff Pemberton, a viúva empobrecida do inventor da Coca-Cola. Quando um grupo de mulheres abordou-o com a solicitação de que lhe concedesse uma ajuda de US$50 mensais, recusou. Em julho de 1909, um parente escreveu que "se alguém apresentasse cor-retamente o caso dela ao milionário que comprou a fórmula da Coca-Cola, o coração desse homem, se o tivesse, ficaria comovido". Dois meses depois, ela faleceu.

No ano anterior ao falecimento da Sra. Pemberton, conheceu-se outro lado desagradável de Candler. Em 1908, reuniu-se em Atlanta a IV Convenção Anual da Comissão Nacional sobre Trabalho Infantil, principalmente para protestar contra as horrendas condições nos cotonifícios, onde mulheres e crianças trabalhavam mais de 60 horas por semana, inalando pó de algodão por 50 centavos ou menos ao dia. A Geórgia seria o último estado do Sul a promulgar leis sobre o trabalho infantil. Na qualidade de presidente da Câmara de Comércio de Atlanta, Candler pronunciou um discurso inaugural quase inacreditável, considerando-se a platéia. "O trabalho infantil corretamente conduzido, corretamente protegido, corretamente condicionado, é apropriado para gerar o maior grau de sucesso em qualquer país na face da terra." "O espetáculo mais belo que vemos é a criança trabalhando." Na verdade, quanto mais cedo o menino começar a trabalhar, "mais bela, mais útil, será sua vida." Terminou afirmando que a função correta da Comissão seria garantir que o trabalho infantil transformasse o jovem em "adulto nobre, útil, competente, trabalhador".

Comentando isso, um funcionário da comissão resolveu interpretar o discurso de Candler como "humor sutil", um traço de caráter que ninguém o acusara antes de possuir. Ele falara com absoluta seriedade, talvez lembrando-se de seus jovens dias como empresário, mas, com maior probabilidade, defendendo o uso generalizado do trabalho infantil nas fiações de algodão do Sul, incluindo a sua em Hartwell, Geórgia, que vendeu dois anos depois e, claro, na The Coca-Cola Company e nas engarrafadoras licenciadas.

No verão de 1913, Candler, aos 61 anos, levou a esposa em uma Grand Tour da Europa, como

era apropriado aos ricos da época. Concedeu uma entrevista à imprensa antes de viajar "inteiramente otimista e alegre no tocante à situação dos negócios", mencionando um horizonte "cheio de arco-íris e que promete apenas coisas boas". A entrevista era uma fraude. A motivação real da viagem de Candler era uma fuga de um possível colapso nervoso, como reconheceu para o irmão Warren: "Viajei para tentar recuperar minha higidez nervosa". Como sempre, odiava o ócio forçado, e em carta escreveu dizendo que enquanto a esposa adorava Paris, "Eu não adoro, mas, aos trancos e barrancos, vou até o fim".

Só abria a mão para grandes somas de dinheiro quando achava que isso lhe aumentaria a glória.

Enquanto se encontrava na Europa, Andrew Camegie doou um milhão de dólares à Vanderbilt University, que sempre fora uma instituição metodista, com a condição de que ela se tomasse ecumênica. Com receio de perder a influência metodista sobre a educação superior por causa de um capitalista ianque ateu, a liderança religiosa voltou-se naturalmente para Asa Candler, o equivalente de Carnegie no Sul. Candler ficou embaraçado e irritado com o boato de que doaria US$2 milhões ao Emory College, a fim de transformá-lo numa universidade de alto nível. Não tinha absolutamente certeza de que queria dar *qualquer* dinheiro ao Emory, que denominava de "castelo em ruínas".

Espicaçado por Warren, pelo boato e pela sua crença na educação religiosa, acabou por doar *um* milhão ao Emory em julho de 1914, observando secamente ao anunciar a doação que "Não possuo nem de longe o que alguns extravagantemente imaginam e constantemente afirmam". A Emory, posteriormente, mudou-se de Oxford, Geórgia, para Atlanta. Mas antes de sua morte, Candler prodigalizou mais US$8 milhões à universidade.

A COCA-COLA NA COLLIER'S

Enquanto Candler despendia mais tempo cuidando de seus outros interesses empresariais e sofrendo com a questão da filantropia, a publicidade da Coca-Cola assegurava que ele jamais teria que preocupar-se com pobreza. Embora alguns anos mais velho do que Candler, Frank Robinson nunca teve escrúpulo algum em gastar dinheiro para atrair novos consumidores.

Sempre comprara espaço publicitário nos maiores jornais americanos. Nos primeiros anos da década de 1900, porém, a nova popularidade (e estatísticas de circulação) das revistas o atraíram. Em 1904, colocou o primeiro anúncio em uma revista nacional, gastando no ano pouco mais de US$4.000. No ano seguinte, porém, reforçou o orçamento para as revistas em mais de US$56.000, contratando a Massengale Advertising Agency, de Atlanta, para criar anúncios que se aplicassem a toda a nação. Quase todos os anúncios da Massengale mostravam setas longas e curvas apontando para um copo de Coca-Cola - evidentemente uma das primeiras e desajeitadas tentativas de induzir uma reação psicológica automática.

"Sempre que você vir uma seta", dizia um texto típico, "pense em Coca-Cola." No início de 1906, Robinson acrescentou mais US$25.000 ao orçamento, destinados a publicações religiosas e literárias, numa tentativa de dobrar os críticos da Coca-Cola. Essas revistas exerciam uma "poderosa influência", argumentou, certo de que esses anúncios convenceriam "as melhores pessoas deste país de que a Coca-Cola não só é inteiramente inocente, mas... útil e boa para a saúde". Apostava que, quando publicações como a *Collier's Weekly, The Saturday Evening Post* ou *The Christian Herald* fossem "inundadas de cartas" protestando contra os anúncios, as revistas saltariam em defesa da bebida.

Infelizmente, a inundação dessas cartas de protesto produziu efeito oposto sobre o *The Wesleyan Christian Advocate,* uma revista metodista, que em 1906 recusou-se a aceitar mais anúncios da

Coca-Cola. Relutantemente, para evitar controvérsias, o bispo Candler vendeu suas ações da empresa. Asa ficou furioso, particularmente porque a *Advocate* continuava a aceitar publicidade de remédios patenteados evidentemente fraudulentos, cintos elétricos e redutores de peso. "Magoado até o osso", como disse o filho Howard, Candler imediatamente cancelou sua assinatura da revista.

Os anúncios defensivos da Coca-Cola nesse período continuaram a misturar mensagens. Certo, a bebida era deliciosa e refrescante, mas frisavam-lhe também as propriedades medicinais, revigorantes. Um anúncio de 1905 da Massengale na *McClure's,* por exemplo, mostrava um rapaz sentado numa poltrona, em uma sala na penumbra, lendo um livro. O abajur lançava luz sobre o livro e o copo de Coca-Cola que ele estava prestes a beber. O texto, uma falsa receita médica escrita a mão, dizia: "Para *estudantes* e todos os *intelectuais.* Tome um copo de Coca-Cola às *8* para manter o cérebro claro e a mente ativa até às 11". Em 1907, porém, os anúncios não destacavam *apenas* os intelectuais. O próprio Tio Sam aparecia como garçom de ponto de venda em um anúncio, que o mostrava tirando um copo de Coca-Cola de uma torneira que se projetava da fachada da Casa Branca. A "Grande Bebida Americana" destinava-se a "Todas as Classes, Idades e Sexos". Já um anúncio na *The Saturday Evening Post* exibia um homem de negócios no primeiro plano e mulheres e crianças bebendo Coca-Cola em um bar às suas costas.

Outros anúncios dirigiam-se a grupos específicos, um dos primeiros experimentos com "segmentação de mercado". Em 1907, finalmente, a publicidade reconheceu que as mulheres eram grandes consumidoras, chamando a Coca-Cola de "a panacéia delas, que vão às compras". Neste particular, as alegações medicinais eram extremamente fortes. Em um anúncio, a Sra. Tristeza exclama: "Oh, meu Deus, como estou cansada! Nada me esgota tanto como uma tarde de compras". A Sra. Alegria conta-lhe o "maravilhoso segredo" de como continua tão cheia de energia: "Quando começo, tomo um copo de Coca-Cola, que mantém meus nervos tranqüilos. A caminho de casa, tomo outro. Isso alivia aquele mal-estar na cabeça e volto para casa tão cheia de vida como quando saí". Anúncios em revistas de teatro explicavam que a "Coca-Cola é tão agradável como a própria peça", enquanto a *Scientific American* mostrava um homem prostrado sobre uma prancheta, *antes* de ter tomado a bebida e explicava de forma falsamente acadêmica que a Coca-Cola acalmava "Nervos Irritados" e restabelecia "A Energia Gasta pelo Corpo e Pela Mente". Outros anúncios tentavam simplesmente fazer os leitores acalorados e incomodados: "Quando o Sol está queimando e você e seu colarinho estão moles como um trapo, quando sua boca e sua garganta são os únicos pontos secos em você e você está com aquela sede, só há uma coisa a fazer - Beber Coca-Cola".

Muitos dos anúncios de 1905-1907 continham recomendações de celebridades como estrelas de cinema e atletas. A Coca-Cola dava a Eddie Foy "energia, vitalidade e ânimo" no palco, enquanto *Ty* Cobb e muitos outros jogadores de beisebol descobriam que a bebida trazia de volta "aquela" garra aos seus jogos. "Nos dias em que estamos jogando duas partidas", dizia Cobb em um anúncio de 1906, "sempre descubro que um copo de Coca-Cola entre os jogos me refresca a tal ponto que posso iniciar o segundo jogo sentindo-me como se nem tivesse jogado antes." Todos os anúncios do período dirigiam-se para o consumidor urbano, chamando a Coca-Cola de "bebida metropolitana". Até mesmo em ambiente rural salientavam a sofisticação dos consumidores, tais como dois casais bem vestidos tomando a bebida dentro de seus automóveis em uma barraca de beira de estrada. Embora a maioria dos pontos de venda se situassem nas cidades grandes, a Coca-Cola tinha também muitos consumidores rurais. Os homens da Massengale devem ter pensado que esse apelo ao esnobismo funcionava no caso de fazendeiros e caipiras, que gostariam de ser mais cosmopolitas. Outra explicação da imagem refinada, claro, era o esforço da companhia para dissociar a bebida de outras gaseificadas baratas.

É surpreendente que não houvesse menção de Coca-Cola engarrafada nesses anúncios ou nos que mostravam beisebol. Afinal de contas, uma garrafa seria a coisa mais lógica para esses consumidores motorizados no interior ou para os aficionados dos esportes. Mesmo que as vendas em garrafa tivessem aumentado imensamente na primeira década deste século, a companhia ignorou-as por completo, presumivelmente porque os engarrafadores poderiam anunciar seu próprio produto. Mas havia alguma coisa além disso. Uma vez que não houve praticamente menção alguma de garrafas nos relatórios anuais do período, Candler deve ter pensado que a Coca-Cola *verdadeira* era servida apenas em bares a gente de classe alta e resistia à idéia de dar crédito ou publicidade à bebida engarrafada.

O ENGARRAFAMENTO CHEGA À MAIORIDADE

A indústria de engarrafamento, todavia, atingira a maioridade em 1913, ano em que foi fundada a Coca-Cola Bottlers Association. Por essa época, a tecnologia revolucionara a jovem indústria. Embora algumas fábricas ainda utilizassem cavalo e carroça, muitas haviam comprado caminhões, o que permitia entrega mais eficiente e mais ampla a uma crescente variedade de pontos de venda, incluindo pistas de boliche, barbearias, bilhares, barracas de frutas e tabacarias. O engarrafador de New Orleans, A. B. Freeman, usava o sistema de entrega mais moderno e mais inovador, atendendo as áreas e alagados com sua lancha a motor, *a Josephine*. Máquinas automáticas de enchimento, vedamento e lavagem tornavam possível produzir uma bebida mais uniforme, em menor tempo.

O engarrafador de Coca-Cola era nesse momento um dos homens mais ricos das pequenas cidades. Patrocinava carros alegóricos cobertos com bandeiras americanas e tabuletas de Coca-Cola na parada local de 4 de julho, dava dinheiro a obras de caridade e possuía automóvel de luxo - embora um verdadeiro homem da Coca não fosse importante ou poderoso demais para guiar seus caminhões para "animar o negócio" ou para promover a Coca-Cola em concursos populares. O engarrafador típico era um crente ainda mais fiel do que o dono de ponto de venda, uma vez que a Coca-Cola o enriquecera. Além disso, a disseminação das fábricas significava que, aonde quer que fosse, podia contar com um amigo entusiástico no local que falava a língua do refrigerante.

A singular indústria de engarrafamento possuía também sua cota de dinâmicas *mulheres* da Coca-Cola, que ao longo dos anos provaram seu valor. A primeira delas foi a viúva de Joseph Whitehead, Lettie Pate Whitehead Evans (que voltara a casar com um certo coronel Evans em 1913). Em 1906, ao falecer Whitehead, ela pensou em vender sua parte na engarrafadora principal, o que John Candler aconselhou-a a fazer, uma vez que o negócio era "como um grande balão - faça um buraco, e ele já era". Prudentemente, ela resolveu conservar o controle, que discretamente exerceu até a morte em 1953. Outras mulheres assumiram o comando direto de fábricas, geralmente como viúvas. A cunhada de Arthur Pratt, Julia, não esperou que o marido, Russell, falecesse. Desprezava Los Angeles (e não devia gostar tanto assim do marido, que permaneceu nessa cidade), voltando a Florence, Alabama, onde, de 1911 em diante, dirigiu uma operação de engarrafamento extremamente lucrativa.

INSETOS NAS GARRAFAS

Os 500 engarrafadores que se reuniram para formar a associação em 1913 não eram motivados por puro amor à Coca-Cola. Precisavam também de proteção contra ações judiciais. Desde o começo, o refrigerante engarrafado causara problemas. Uma vez que era usado um imenso volume de garrafas e de gaseificação, o produto acabado explodia às vezes na mão do consumidor. Garrafas

retornáveis voltavam à fábrica trazendo lesmas, baratas, pontas de cigarro, lodo e outros itens impublicáveis. Muitas vezes, a equipamento de lavagem desses dias não removia inteiramente esses "ingredientes estranhos", e eles se tornavam parte da bebida deliciosa e refrescante servida ao público.

Um dos primeiros casos de "garrafa explosiva", envolvendo um dono de armazém chamado Hudgins, chegou ao Supremo Tribunal da Geórgia em 1905. Hudgins perdeu, como aconteceu aliás com a maioria dos processos contra a Coca-Cola. A lei impunha ao consumidor o *ônus da prova* de negligência - o que era virtualmente uma impossibilidade. E não podia ter prejudicado em nada que o juiz John Candler fosse, na ocasião, membro do Supremo Tribunal da Geórgia. Os casos de "ingredientes estranhos" davam boa matéria de jornal. Em um dos primeiros processos, a Sra. Mattie Allen, tendo descoberto em sua garrafa de Coca-Cola "grande número de insetos e vermes", não pôde voltar a trabalhar durante uma semana, devido à "indizível agonia mental, por medo de que uma morte prematura pudesse resultar da dita bebida envenenada".

Engarrafadores ricos, além disso, atraíam acusações falsas. Muitas vezes, eles preferiam resolver o caso fora do tribunal, pagando somas apreciáveis, a arriscar-se à publicidade desfavorável em julgamento público. Em 1913, dois engarrafadores em estados contíguos descobriram que haviam pago à mesma mulher para que ficasse calada. Investigando mais o assunto, apuraram que ela rotineiramente localizava insetos mortos em sua Coca-Cola, já que circulava muito pelo país. E não era a única. Quando finalmente encontraram uma companhia de seguros disposta a aceitá-los como clientes, os engarrafadores associados tiveram que redigir sua própria apólice, a primeira apólice contra terceiros emitida nos Estados Unidos. Nos anos seguintes, os engarrafadores recusaram-se em geral a resolver *casos* fora dos tribunais. Em 1913, ganharam mesmo um processo em que um surdo-mudo perdeu um de seus sentidos restantes quando ficou cego com os cacos de uma garrafa que explodira em sua mão.

Os processos, juntamente com a preocupação com "germes" recém-descobertos, levaram os engarrafadores a enfatizar a Coca-Cola como um produto limpo, puro. "Neste exato momento, uma onda de idéias sobre saúde pública está varrendo o país", escreveu em 1909 um engarrafador. "Se as Secretarias de Saúde e as várias comissões de fiscalização de alimentos entrarem nessa farra, será uma boa publicidade para o senhor eles descobrirem que suas instalações são de primeira classe e impecáveis." Na ocasião em que leite contaminado com salmonela chegou às manchetes, um engarrafador aconselhou: "Diga a seus clientes para cortar o leite da dieta e tomar Coca-Cola.

Eles terão razoável certeza de obterem uma bebida pura, preparada de maneira higiênica".

OS ODIOSOS IMITADORES

Embora os imitadores já tivessem atormentado a companhia quando ela oferecia a bebida apenas em balcões de gasosas, nesse momento havia literalmente centenas de produtos engarrafados ganhando dinheiro com a fama da Coca-Cola. O sobrinho de Candler descreveu-as desdenhosamente como "bebidinhas ordinárias que surgem todas as manhãs", lamentando ainda que fosse impossível escapar desses "imitadores tão odiosos".

Os esforços da companhia nos primeiros anos do século para esmagar imitadores produziram assustadores resultados. Em 1901, a companhia processara John B. Daniel, um dos antigos sócios de Pemberton, por causa de sua Passiflora Koko-Kolo, que adicionava uma espécie de maracujá do Sul dos Estados Unidos, (mais outro suposto afrodisíaco) à coca e à cola padrão. No processo, John Candler alegou que Daniel estava "enganando e induzindo o público a erro" ao vendê-la em barris

vermelhos de cinco galões, preço inferior ao da Coca-Cola em 25 centavos por galão. Os advogados de Daniel argumentaram que ele não estava usurpando o nome porque as palavras "coca" e "cola" eram descritivas, e não sujeitas a *copyright*. A Coca-Cola perdeu o caso. No ano seguinte, John Candler iniciou ação semelhante em Nova Jersey contra Oscar Grenelle e Charles Schanck, que vendiam descaradamente bebidas que chamavam Coco-Cola e Kola-Coca. Sem negar seus atos, Grenelle e Schanck apresentaram a mesma defesa que Daniel: Coca-Cola era um termo puramente descritivo. Receoso de levar adiante o explosivo caso, Candler pediu baixa do processo.

Outros fabricantes de xarope e engarrafadores de Atlanta declararam aberta a estação de imitação da Coca-Cola. Uma dessas firmas, a Afri-Kola, teve a ousadia de abrir uma fábrica rua abaixo na Edgewood Avenue. Em 1903, John Candler conseguiu que um escritório de advocacia de Washington enviasse uma carta ameaçadora aos imitadores de Atlanta, na esperança de intimidá-los, e Sam Dobbs reforçou-a cora uma visita pessoal. O dono da Kola-Ade confessou a Dobbs que recebera a carta: "Por que foi tão longe assim para arranjar um advogado?" perguntou, zombeteiro, e acrescentou: "E se eu estiver imitando, o que é que você vai fazer?" Embora Pemberton tenha vendido sua fórmula a poucas pessoas diferentes, sua alma deve ter continuado a vender o segredo no atacado, dada a legião de colas que afirmavam ser tão boas como a original. Entre outras, estavam a Afri-Kola, Cafe-Coca, Candy-Cola, Carbo-Cola, Celery-Cola, Celro-Kola, Charcola, Cherry-Kola, Chero-Cola, Citra-Cola, CoCo-Colian, Coca and Cola, Coca Beta, Coke Extract, Coke-Ola, Cola-Coke, Cola-Nip, Cold-Cola, Cream-Cola, Curo-Cola, Dope, Eli-Cola, Espo-Cola, Farri-Cola, Fig-Cola, Four-Kola, French Wine Coca, Gay-Ola, Gerst's Cola, Glee-Nol, Hayo-Kola, Heck's Cola, Jacob's Kola, Kaw-Kola ('Tem o Pique"), Kaye-Ola, Kel-Kola, King-Cola, Coca-Nola, Ko-Co-Lem-A, Koke, Kola-Ade, Kola-Kola, Kola-Vena, Koloko, Kos-Kolo, Lime-Cola, Lemm-Ola, Loco-Kola, Luck-Ola, Mellow-Nip, Mexicola, Mint-Ola, Mitch-O-Cola, Nerv-Ola, Nifti-Cola, Noka-Cola, Pau-Pau Cola, Penn-Cola, Pepsi-Cola, Pepsi-Nola, Pillsbury's Coke, Prince-Cola, QuaKola, Revive-Ola, Rococola, Roxa-Kola, Sherry-Coke, Silver-Cola, Sola-Cola, Standard-Cola, Star-Cola, Taka-Kola, Tenn-Cola, Toka-Tona, True-Cola, Vani-Kola, Vine-Cola, Wine Cola, Wise-Ola. Pouco espanta que um homem da Coca-Cola se referisse ao grupo como "Fake-Colas"[Coca-Colas Falsas].

HAROLD HIRSCH CORRE EM SOCORRO DA COCA-COLA

A situação tornou-se intolerável, mas havia um São Jorge por perto para enfrentar os dragões da imitação. Harold Hirsch, formado pela Faculdade de Direito de Columbia, tinha 22 anos ao ingressar no escritório de advocacia Candler em 1904. No ano seguinte, promulgada a Lei de Marcas Comerciais de 1905, a Coca-Cola foi registrada nos termos da Cláusula dos Dez Anos, uma cláusula que conferia *status* legal a *qualquer* marca registrada, descritiva ou não, que estivesse em uso contínuo desde 1895. Encorajado pela situação segura da marca registrada, Hirsch resolveu fazer alguma coisa com respeito aos imitadores. Em 1909, assumiu controle total dos assuntos jurídicos da Coca-Cola, começando com uma obstinada perseguição nos tribunais aos "odiosos imitadores". Em inícios de 1913, John Candler podia escrever com satisfação que "levamos a julgamento, nos últimos doze meses, pelo menos dez casos de violação de direitos, contra um único em 1906".

Hirsch não era apenas um advogado que representava um cliente, mas um verdadeiro homem da Coca-Cola, inspirando engarrafadores, funcionários da companhia e outros advogados na defesa da marca sagrada. "Conheço todas as emoções que uma alma pode sentir no tocante a The Coca-Cola Company", disse ele. "Tenho passado dias e noites pensando na Coca-Cola." Em 1914, parecendo mais evangelista fanático do que advogado, ele dramaticamente insistiu em uma convenção de

engarrafadores que usassem o nome Coca-Cola apenas com o produto autêntico. "Se os senhores nos faltarem, se não cobrirem nossa retaguarda, a marca registrada 'Coca-Cola' estará condenada", avisou. "Ninguém, nem mesmo o próprio Deus Todo-Poderoso, poderia salvá-los da destruição final." Hirsch fez uma pausa para deixar que as palavras calassem fundo. "Mas se nos ajudarem com trabalho, esta Coca-Cola torna-se-á sagrada." No tribunal, numerosos advogados de defesa argumentaram que a substituição era legal quando os clientes pediam um "pico" ou uma "coke". Em conseqüência, os anúncios da Coca-Cola imploravam aos consumidores que "exijam o nome completo autêntico - pois apelidos encorajam a substituição". Asa Candler ofereceu US$100.000 de prêmio a quem conseguisse limitar o hábito geral. Quando um dos empregados do banco convidou-o para fazer-lhe companhia num "pico", Candler explodiu: "Não é pico! Não há pico nela! Ela é Co-Ca-Co-La!" Constituía "blasfêmia e traição", lembrou-se um vendedor, usar apelido. "Para mim, "Coke" era uma palavra obscena, apenas um palavrão de quatro letras... como puta".

Hirsch contratou detetives da Pinkerton para visitar pontos de venda, pedir Coca-Cola e pegar amostras das bebidas falsas servidas, que eram quimicamente analisadas para provar que não eram o produto genuíno. Em 1915, convenceu a companhia a criar o Departamento de Investigações e contratar espiões em regime de tempo integral. As engarrafadoras principais concordaram em pagar parte dos salários dos detetives e dividir as despesas judiciais.

Em 1923, Hirsch ganhou casos em número suficiente para estabelecer diferentes precedentes de decisões judiciais e encher uma Bíblia da Coca-Cola, de 650 páginas, seguida anos mais tarde por mais dois volumes. Gratuitamente, a companhia distribuía os volumes entre advogados e bibliotecas, supondo, com bons motivos, que infratores potenciais se sentiriam intimidados. Em 1926, um repórter calculou que havia mais de 7.000 lápides no mausoléu de cópias piratas da Coca-Cola.

Hirsch venceu seus casos valendo-se de uma série de argumentos. Processava todo produtor de bebida cola que ousasse usar um logotipo em cursivo, um rótulo em losango como o da Coca-Cola ou barris vermelhos. Se o nome era parecido demais, como Chero-Cola, protestava sobre esse fundamento. Chegou mesmo a reivindicar apenas para a Coca-Cola a cor de caramelo escuro.

Travando suas batalhas em cidades grandes, no interior, em cortes de justiça estaduais e distritais, apelava de todas as decisões contrárias, indo até o Supremo Tribunal. Combateu o registro de numerosas colas no Departamento de Patentes dos Estados Unidos, cortando-as quando ainda em botão. No curso de sua carreira, que se prolongou por três décadas, Harold Hirsch criou virtualmente a lei americana moderna sobre marcas comerciais, dando entrada, em média, a um caso por semana nos tribunais.

A CRIAÇÃO DA EMBALAGEM PERFEITA

A garrafa de Coca-Cola deixava-o frustrado. Ben Thomas tentara padronizá-la, gravando o logotipo no vidro na parte superior da garrafa. Se um imitador colocasse seu nome em um lugar semelhante, Hirsch processava-o como imitador. Mas não estava satisfeito. As garrafas de lados retos pareciam exatamente iguais às de qualquer outra gasosa. Além disso, os imitadores adotavam quase universalmente os mesmos rótulos em forma de losango. A Coca-Cola precisava de uma garrafa excepcional, que não tivesse qualquer necessidade de rótulo de papel.

Numa convenção de engarrafadores em 1914, lisonjeou os pequenos licenciados, apelando para que olhassem além da despesa de curto prazo para implementação de uma nova garrafa. "Não estamos construindo a Coca-Cola apenas para hoje. Estamos construindo a Coca-Cola para sempre e é nossa esperança que ela continue como a bebida nacional até o fim dos tempos." Pediu uma

"garrafa que possamos adotar e considerar como nossa própria filha". Antes de seu falecimento naquele mesmo ano, Ben Thomas implorara um vasilhame tão diferente que as pessoas pudessem reconhecê-lo pelo tato e identificar imediatamente até mesmo uma garrafa quebrada.

Em junho do ano seguinte, a companhia solicitou a várias fábricas de vidro que criassem o protótipo de uma garrafa diferente. Os empregados da Root Glass Company buscaram inspiração nos ingredientes da bebida. Na biblioteca de Terre Haute, Indiana, o auditor da companhia não conseguiu encontrar nenhuma ilustração da folha de coca ou da noz de cola que lembrasse uma garrafa. A ilustração de uma vagem de bagas de cacau, perto do verbete coca na *Encyclopedia Britannica,* despertou-lhe a atenção. Ele pode, na verdade, ter confundido cacau com coca. Se assim, foi um erro feliz. Usando o contorno estriado da vagem do cacau como ponto de partida, Earl Dean, o maquinista da companhia, produziu algumas garrafas de amostra minutos antes de a fornalha ser arrefecida antes da estação de verão.

Dean projetara o que veio a tornar-se mais tarde a garrafa-funil, que recebeu o nome numa referência à saia-funil que entrou em moda por volta de 1914. Compreensivelmente, a saia não permaneceu em moda durante muito tempo, uma vez que era tão estreita abaixo do joelho que "afunilava" a mulher antes de abrir-se mais em volta dos tornozelos. Essas primeiras garrafas tinham um grande bojo no meio, depois reduzido para adaptar-se ao equipamento padrão de engarrafamento. Alguém que viu esse primeiro seiúdo exemplar chamou-o de garrafa Mae West, um apelido que pegou durante anos. Na Convenção de Engarrafadores de 1916, uma comissão de sete membros aprovou, por maioria esmagadora, o novo desenho, embora se passassem alguns anos até os licenciados aceitarem a garrafa mais cara.

No fim, a nova garrafa simbolizou Coca-Cola tanto quanto o logotipo em cursivo. Solidamente fabricada, produzia uma sensação agradável na mão, embora parte de seu peso fosse aumentado para levar o consumidor a esquecer que continha apenas seis e meia onças de líquido. O projetista industrial Raymond Loewy ficou fascinado com a embalagem, chamando-a de garrafa "perfeitamente formada", "agressivamente feminina", enquanto outra autoridade sustentava que ela continha "20 características inteligentemente disfarçadas... para atrair e satisfazer a mão".

Harold Hirsch, porém, não tivera essas idéias grandiosas quando sugerira a garrafa. Como deixaram claro os primeiros anúncios, a garrafa destinava-se a acabar com as fraudes.

"Engarrafamos os Piratas Fora do Negócio", alardeava um anúncio. "Eles imitaram a garrafa e o rótulo da [velha] Coca-Cola...mas não podem imitar a nova - que está patenteada." Harold Hirsch, porém, não foi a única estrela nascente nesses anos turbulentos. Sam Dobbs, que um observador chamou de "o cérebro e a beleza da família", estava ansioso para ocupar o lugar do tio.

Desde que Candler o promovera a gerente de vendas em fins de 1899, uma luta por poder estivera fermentando entre ele e Frank Robinson. O arrogante, bonitão e confiante Dobbs bravateava que sua força de vendas estava funcionando "como uma grande máquina, sem atrito em parte alguma".

Ganhando poder dentro da companhia, irritava-se com o que considerava o enfoque ultrapassado da publicidade, representado por Robinson.

Em 1906, o conflito de personalidades, que queimava em fogo lento, explodiu em chamas.

Dobbs atacou um dos projetos preferidos de Robinson, um folheto mostrando em galões o consumo anual de atacadistas e engarrafadores individuais. Em um memorando ao tio Asa *em* fevereiro de 1906, Dobbs, 38 anos, escreveu que "sempre me opus à publicação de assuntos internos da companhia", e recomendava que fosse suspensa a publicação do folheto. Explicava que o livreto amplamente distribuído "fornecia *fatos* e *números* a uma horda de imitadores que estão surgindo em todo o país", dando-lhes de mão beijada uma lista de clientes potenciais. Além disso, acrescentou, as

impressionantes estatísticas de vendas eram um convite a ataques por parte de legisladores hostis, que podiam manipulá-las para provar como era realmente generalizado o "mal" da Coca-Cola. Dobbs, *som* dúvida, tinha um bom argumento. Em 1905, as vendas haviam passado de um milhão e meio de galões, um aumento de 37% em relação ao ano anterior.

Robinson, na ocasião com 60 anos de idade, reagiu com uma réplica digna, observando que o "grande conjunto de provas" contido no livro, provas do "aumento que nunca termina", da popularidade da Coca-Cola, encorajava os distribuidores a competir entre si por vendas ainda maiores. Mais importante ainda, tinha uma objeção filosófica fundamental à sugestão de Dobbs.

Não queria conspirar ou esconder nada. "Sempre realizamos nossos negócios a céu aberto", escreveu. "Nossa bandeira ondula do alto do mastro. Estamos além, muito além de nossos concorrentes, e esse fato foi provado pelas nossas declarações." Suspender a publicação do folheto seria "equivalente a arriar a bandeira, apagar os números em nosso monumento, cobrir nossas pegadas, rastejar para dentro de um buraco e recusar-nos a mostrar a cara. Nuvens de dúvida e desconfiança se formariam sobre nós".

Robinson perdeu, e de mais de uma maneira. O livreto foi cancelado e Dobbs assumiu a publicidade em 1906, além de continuar na chefia de vendas. Agiu rapidamente para introduzir mudanças. Com ciúmes de St. Elmo Massengale, que estivera dirigindo a conta publicitária da companhia, contratou seu amigo pessoal William D'Arcy e sua agência de St. Louis. No verão, investiu grandes somas em anúncios de página inteira em revistas. Horrorizado, Robinson observava tudo, enquanto Dobbs, impetuosamente, gastava até o outono a maior parte do orçamento de publicidade. Em novembro, o veterano pediu uma "campanha calma, ponderada, cuidadosamente planejada, conservadora, contínua", gastando-se o mesmo volume de dinheiro em todo o ano, com um pequeno aumento nos meses de verão, destinando-se US$3.000 a janeiro e US$8.000 a julho. Chamou o método de Dobbs de "publicidade relâmpago", planejada em cima da hora e que resultou numa chuva de telegramas e em grande confusão.

Robinson continuou a trabalhar à sua maneira metódica, dedicada, até a aposentadoria em 1913, embora fosse cada vez menor a importância que lhe davam. Dobbs reivindicou todo crédito pela publicidade da Coca-Cola, tomando-se o queridinho da imprensa. Após sua eleição para presidente da Associated Advertising Clubs of América, em 1909, promoveu a campanha "Verdade na Publicidade", obtendo aceitação pública de sua profissão - e, claro, distinguindo a Coca-Cola (verdadeira e boa) dos medicamentos patenteados (fraudulentos e ruins).

Ao falar sobre sua profissão e sobre a importância de que ela se revestia, sua autoconfiança beirava a arrogância. "O publicitário de hoje é um mestre-escola", afirmou. "O mundo é sua sala de aula e as pessoas são seus alunos." Alguns deles, notou, eram "alunos rebeldes", mas que importância tinha isso? Aprenderiam, de qualquer maneira. O anunciante falava uma língua universal que não reconhecia "política, credos religiosos ou *hobbies"*. Comparava uma campanha publicitária a uma operação militar, falando da artilharia pesada dos cartazes externos e das armas portáteis dos botões de metal.

A despeito de toda sua fanfarronice, Dobbs possuía uma visão singularmente limitada. Em 1908, por exemplo, foi contra o emprego de grandes tabuletas elétricas, que considerava perigosas demais. Muito menos achou que valia a pena mandar confeccionar tabuletas especiais em iídiche para os distritos judaicos. Não via futuro em levar a Coca-Cola ao exterior, embora, em 1909, já houvesse instalações de engarrafamento em Cuba, Havaí e Porto Rico. Dois anos depois, um anunciante britânico recomendou eloqüentemente a Inglaterra como mercado de "45 milhões de pessoas, com dinheiro de sobra para comprar, densamente povoada, em um país um pouco maior do que o Kansas".

Dobbs não se interessou, respondendo que "os velhos Estados Unidos estão nos mantendo muito ocupados". Em 1915, escreveu que "o campo externo não é muito atraente", rejeitando sondagens repetidas feitas por firmas estrangeiras.

Juntamente com o amigo D'Arcy, Dobbs salientava as propriedades benéficas da Coca-Cola, rejeitando as objeções do engarrafador principal Ben Thomas. Anunciada como simples refrigerante, a Coca-Cola atrairia "qualquer homem, mulher ou criança" como clientes potenciais, afirmava Thomas. Chamá-la de tônico criaria "a impressão de que é... um forte estimulante" e "criaria preconceito na mente de pessoas que pensam que crianças muito jovens, pelo menos, não devem tomar essa bebida". Dobbs reagiu defensivamente à crítica, observando que ele e D'Arcy haviam se encontrado seis vezes e "socado e mexido a massa até que me parece que ela está justamente no ponto certo". É verdade, admitiu, que a Coca-Cola é um refrigerante, mas não era também mais do que isso? "Se for simplesmente um refrigerante, não temos fundamentos para alegar qualquer superioridade ou mérito especial para ela." Discordava também de Thomas sobre a conveniência de anunciar para crianças, dizendo que era obrigado a conter seus próprios filhos para que não bebessem Coca-Cola demais. "Crianças tendem a abusar de uma coisa como a Coca-Cola."

A AMEAÇA DE HARVEY WILEY

Quando escreveu essa frase em abril de 1907, Dobbs ecoava sem saber os pensamentos do Dr. Harvey Washington Wiley, cujo nome faria, dentro em breve, os homens da Coca-Cola se arrepiarem como se estivessem enfrentando o anticristo. Em princípios daquele ano, o paladino dos alimentos puros voltou seu intenso olhar para a indústria de refrigerantes e sua bebida mais famosa. Na década seguinte, Wiley quase destruiu a Coca-Cola.

O Dr. Wiley Entra de Sola

Wiley é feito agora inspetor-chefe, inquisidor-chefe, instigador da acusação, promotor,júri e juiz. Se algum industrial ousa protestar contra essa situação tão injusta, ouve o grito de Wiley e da imprensa que o apóia: "Ele é um adulterador e fomentador do uso de drogas". E todo esse poder nas mãos de um homem que diz: "Eu sou o espírito e a essência da lei dos alimentos puros, e sem mim não haveria a lei".

- *The American Food Journal,* 5 de fevereiro de 1912

DESDE SUA CHEGADA a Washington em 1883, o Dr. Harvey Washington Wiley, o primeiro diretor do Departamento de Química dos Estados Unidos, lutou incansavelmente contra a adulteração de alimentos. Só se tornou um nome familiar, porém, em 1902, ano em que criou seu "pelotão do veneno", um grupo constituído de 12 rapazes que serviam de cobaias humanas para verificação dos efeitos de aditivos aos alimentos que Wiley desconfiava constituírem riscos para a saúde. Os "experimentos" eram realizados sem controles científico e ignoravam as expectativas dos voluntários de que a dieta a que eram submetidos lhes faria mal. O quanto as investigações careciam em rigor era compensado com publicidade, e versos satíricos jornalísticos de pés quebrados, do tipo seguinte: *Estamos na pista de uma droga tóxica que mata na certa, sem falta, Mas ela é coisa cabulosa, escorregadia, e sabe que a perseguimos Por todas as coisas que matam, engolimos muitas, horrorosas, E engordamos meio quilo por dia, pois somos o Pelotão da Pizza!*

No ano seguinte, Wiley utilizou seu novo *status* público para atacar a indústria de remédios de marca registrada e exigir a aprovação de um projeto de lei sobre medicamentos e alimentos puros. Toda legislação proposta nesse sentido - quase 200 projetos nos 30 anos anteriores - fora torpedeada pelos lobistas da Associação de Remédios Patenteados da América e da indústria de uísque e alimentos. "Parecia haver um entendimento entre as duas Casas [do Congresso]", lembrou-se Wiley, "dispondo que, quando uma delas aprovas-se um projeto... a outra providenciaria para que ele tivesse morte lenta." A maré da opinião pública, no entanto, começara a virar, em grande parte por causa da imprensa. Os anúncios dos fabricantes de remédios de marca registrada no século XIX haviam sido em grande parte responsáveis pelo crescimento das revistas de circulação nacional. Nesse momento, ironicamente, essas mesmas revistas davam a um homem como Harvey Wiley e a jornalistas como Samuel Hopkins Adams e Mark Sullivan a plataforma de onde deblateravam contra as pretensões exageradas das panacéias e contra seu conteúdo narcótico. Em outubro de 1905, a *Collier's* publicou a primeira reportagem de uma série intitulada "A Grande Fraude Americana" - peças causticantes, bem pesquisadas por Adams, que galvanizaram a opinião pública e os legisladores.

No primeiro artigo, Adams denunciou a "cláusula vermelha" utilizada pelos homens dos remédios patenteados para chantagear publicações e levá-las a assumir uma postura editorial favorável.

Impressa em vermelho nos contratos de publicidade, o parágrafo declarava o documento nulo de pleno efeito se fosse promulgada legislação estadual adversa. "Senhores tirânicos, é o que são esses grandes compradores de espaço publicitário", comentou Adams, elogiando ao mesmo tempo William Allen White, proprietário do *Emporia. Gazette,* de Emporia, Kansas, por recusar-se a ceder à pressão.

O que tornava possível a White e outros donos de jornal serem tão corajosos era o crescimento de outra receita publicitária gerada por produtos mais digeríveis. Os remédios de marca registrada haviam aberto o caminho, mas, nesse momento, fabricantes de alimentos para desjejum, de máquinas de costura, de implementos agrícolas e de outros artigos produzidos em massa estavam descobrindo que publicidade dava lucro. Em seguida ao elogio de Adams em 1905, o jornalista William Allen White, usando seu diário de cidade pequena como tribuna, tornou-se a consciência do coração da América nos 40 anos seguintes.

Ao ser assassinado o presidente William McKinley em 1901, e substituído por um imprevisível mas brigão Theodore Roosevelt, a Idade de Ouro cedeu lugar à Era Progressista. A reforma, uma conseqüência natural da rápida mudança e da industrialização dos fins da década de 1880, adquiriu de repente um *status* respeitável. Nesse momento, membros da antes dócil classe média urbana exigiram garantias da segurança e pureza dos alimentos e medicamentos que compravam.

Começaram a suspeitar o pior de empresas poderosas e impessoais, cuja publicidade enganosa freqüentemente promovia produtos adulterados. Espicaçados pelos caçadores de corruptos, os consumidores clamavam por mudanças em todas as frentes. O *The Jungle,* de Upton Sinclair, publicado em fevereiro de 1906, revelou as condições revoltantes dos frigoríficos de Chicago.

Socialista, Sinclair escrevera o livro principalmente como denúncia das condições de trabalho, mas o que produziu efeito foi sua viva descrição de trabalhadores caindo em cubas e tornando-se parte da banha vendida no armazém da esquina. "Apontei para o coração do público e, por acidente, atingi-lhe o estômago", lamentou-se ele, Na nova atmosfera de caça aos corruptos, a Coca-Cola tornou-se o infeliz alvo de múltiplos ataques. "Nos últimos anos", escreveu J. J. Willard no *The Coca-Cola Bottler,* "vimos uma onda ciclônica de reforma varrer o país, fingindo, aparentemente, remediar todos os tipos de males e corrigir numerosos defeitos... Poucas foram as empresas industriais bem-sucedidas do país que não lhe sentiram o ferrão." A Coca-Cola, notou, certamente não constituía exceção, sendo difamada por "homens que exibem excesso de entusiasmo e carência de conhecimento, pelo bebedor habituai, pelo abstêmio original, pelo homem que vive com a mão estendida". A lista de Willard descrevia muito bem os inimigos da bebida. Os reformadores revelavam, em sua opinião, "excesso de entusiasmo" e conhece-mento insuficiente. Os donos de cervejarias ("os bebedores") estavam convencidos de que a Coca-Cola ocultamente fornecia recursos ao *lobby* da Lei Seca e não gostavam de um refrigerante que alegava ser uma bebida pró-temperança, mas ainda proporcionava um efeito estimulante que se dizia ser tão forte como o do álcool. A Coca-Cola era denegrida também pelas forças da temperança ("os abstêmios") por causa de seu conteúdo de cafeína e boatos sobre cocaína. Finalmente, os legisladores (as "mãos estendidas") consideravam os ricos engarrafadores e a Coca-Cola Company como fontes convenientes de impostos especiais sobre o pecado.*

APROVADA A LEI DE ALIMENTOS PUROS

Em 1906, enquanto Adams continuava sua série na *Collier's* e o livro de Sinclar transformava-se em *best-seller,* era o momento propício para a aprovação de rigorosa legislação nacional.

Wiley discursava incansavelmente por todo o país, pressionando legisladores, aconselhando jornalistas solidários. Escrevia a químicos estaduais, a clubes femininos, falava em associações comerciais. Parecia estar em toda parte ao mesmo tempo. Ao ser aprovada a Lei de Alimentos e Medicamentos Puros em junho de 1906, ela era quase universalmente conhecida como a Lei do Dr. Wiley.

Asa Candler e todos os demais da The Coca-Cola Company estavam, claro, bem cientes do movimento em prol de alimentos puros. Sam Dobbs referia-se arrogantemente aos "maníacos dos alimentos puros", enquanto John Candler queixava-se de "fanáticos mal-orientados". No nível estadual, a Coca-Cola estivera combatendo legislação contrária a seus interesses desde o início do século, pedindo a ajuda de engarrafadores locais para torpedear projetos que visassem tributar ou banir a Coca-Cola em virtualmente todos os estados do Sul. Tornou-se claro para o juiz John Candler, porém, que alguma forma de legislação nacional era inevitável. Embora nomeado para o Supremo Tribunal da Geórgia em 1902, ele ainda dedicava quase metade de seu tempo aos assuntos jurídicos da Coca-Cola. À medida que o movimento pró-alimentos puros ganhava impulso, o juiz compreendeu que a companhia precisava de um advogado em tempo integral. Avaliando suas prioridades, renunciou ao cargo em janeiro de 1906. Sempre astuto politicamente, John Candler convenceu o irmão mais velho, Asa, de que a iminente lei de alimentos puros poderia realmente beneficiar a companhia. Apoiando-a, a Coca-Cola pareceria virtuosa e se dissociaria de medicamentos patenteados "nocivos". Além do mais, a lei poderia ser usada em proveito da Coca-Cola, pois acarretaria a falência de imitadores que usavam cocaína em seus produtos.

Em conseqüência, John Candler viajou a Washington na primavera de 1906 a fim de prestar depoimento favorável à Lei de Alimentos e Medicamentos Puros. Ao ser aprovada a legislação, a companhia publicou grandes anúncios, declarando que a Coca-Cola *era pura* e saudável, a Grande Bebida Nacional de Temperança. "Refrescante como uma brisa de verão", começava suavemente um anúncio de fins de 1906, "ela ajuda a digestão e é realmente de bom paladar, dá ânimo para trabalho extra e prazer intenso no entretenimento.

Garantida nos termos da Lei de Alimentos e Medicamentos Puros." Os donos de pontos de venda da Coca-Cola usavam a nova lei para ameaçar aqueles que estavam diluindo ou substituindo produtos, dizendo que enviariam amostras dos mesmos à Comissão de Alimentos Puros.

Como resultado da lei, The Coca-Cola Company mudou também a fórmula, aparentemente retirando sacarina do xarope para engarrafamento e para a venda em copos. Sabia-se que Wiley era contra a sacarina, que considerava um adulterante. Exatamente quando e por que o adoçante artificial foi acrescentado é matéria de conjectura, mas isso provavelmente ocorreu depois de consulta com Benjamin Thomas, que convenceu Candler de que ela seria mais barata e serviria como conservante. Uma vez que a fórmula mudada custava mais, Asa Candler * tentou elevar em 10 centavos por galão, o preço do xarope. Thomas protestou, referindo-se especialmente ao seu contrato de preço fixo, mas acabou concordando com uma remarcação de dois centavos por galão. Embora nenhuma publicidade da Coca-Cola chamasse a atenção para a fórmula mudada, o fato logo depois tomou-se do conhecimento geral. Em Emporia, Kansas, William Allen White escreveu que "certo número de consumidores dessa bebida não pensa que o novo tipo seja tão bom como o antigo, mas os balcões continuam com seu movimento habitual de *clientes"*. As tentativas de impor impostos estaduais tornaram-se um passatempo nacional para os legisladores locais nos 80 anos seguintes, embora muitos projetos fossem maldisfarçadas pressões de políticos desonestos, que queriam dinheiro para retirá-los.

WILEY ENFRENTA A DROGA

Durante alguns meses, pareceu que tudo correria bem. Em princípios de 1907, no entanto, Asa Candler pegou um jornal e leu a manchete: "Dr. Wiley Enfrentará a 'Droga' dos Balcões de Gasosa".

Evidentemente, Wiley referia-se à Coca-Cola. Embora seus produtores tenham *alegado* haver retirado a cocaína, disse ele, o conteúdo de cafeína da bebida seria objeto de investigação. Em 25 de fevereiro de 1907, Candler escreveu a Wiley, queixando-se de que suas declarações resultariam em "grande prejuízo", das vendas de sua bebida, e oferecendo-lhe à consideração os "fatos simples" de que a Coca-Cola era uma bebida não-alcoólica inofensiva, "Ela não contém cocaína nem qualquer droga nociva", frisava, acrescentando que uma dose do refrigerante continha mais ou menos tanta cafeína como uma xícara de chá fraco. "Não pode haver mais objeção ao consumo de cafeína sob a forma de Coca-Cola do que há... à importação de café e chá e seu uso", concluía. "Solicitamos da maneira a mais respeitosa, por conseguinte, sua aprovação para a causa meritória a que dedicamos nossas energias," Candler pode ser perdoado por pensar que essa carta resolveria o assunto, mas a verdade é que ele não compreendia como funcionava a *mente* de Harvey Wiley. De muitas maneiras, os dois tinham formação semelhante. Estavam ambos imbuídos de forte fundamentalismo religioso e haviam crescido em fazendas no interior, antes da guerra. Wiley fora educado em Indiana, sofrendo durante domingos rigorosamente guardados, nos quais, lembrava-se, a pesca era considerada um "pecado hediondo". Enquanto Candler pensara em ser médico antes de optar pela vida de farmacêutico, Wiley conquistara de fato um diploma de médico, embora nunca tivesse clinicado, tornando-se, em vez disso, professor de química. A mais importante semelhança entre ambos, porém, era a crença fanática na integridade e correção de suas respectivas causas. Wiley levava muito a sério a advertência do pai: "Certifique-se de que está certo e em seguida vá em frente".

Em quase tudo mais, os dois eram opostos polares. Ianque cujo pai lera *A Cabana de Pai Tomás* e fizera de sua casa uma estação da Estrada de Ferro Subterrânea (organização clandestina que patrocinava a fuga e dava proteção a escravos fugidos), Wiley servira no exército de Sherman, embora pouco tivesse participado de combates. Fisicamente, fazia sombra não só a Candler, mas à maioria das pessoas. Com lm95cm de altura, era de "estrutura alta e maciça", como o descreveu um jornalista, "cabeça grande firmemente plantada em cima de ombros titânicos". Seu "olhar penetrante" inibia adversários, mas, ao contrário de Asa Candler, possuía senso de humor e agudeza de espírito, achando forte prazer na vida. O bom humor de Wiley, no entanto, abandonava-o quando esbravejava do púlpito dos alimentos puros. Era repetidamente confundido com um pastor religioso por causa de seus trajos e comportamento, o que lhe valeu o apelido de Padre Wiley, Na verdade, era um agnóstico completo, muito embora toda sua educação religiosa na infância fosse canalizada para o trabalho. Era, como o descreviam admiradores, "um pregador da pureza", ou, como preferiam dizer os críticos, "um fanático". Apropriadamente, um historiador descreveu-o como um "fundamentalista químico".

Acima de tudo, Wiley montou uma cruzada *moral* contra a fraude e a desonestidade. "O dano à saúde pública", disse ele, "é a questão menos importante... e deve ser considerada por último. 0 verdadeiro mal da adulteração de alimentos é o engano a que é submetido o consumidor." A obsessão de Wiley com a questão da fraude, em vez de questões de saúde, refletia-se em sua lei. A Lei de Alimentos e Medicamentos Puros de 1906 não tornava ilegais substâncias venenosas. Dizia simplesmente que elas teriam que ser mencionadas no rótulo.

Com bastante lógica, Candler achava que estava seguro nos termos da *nova* lei. A cafeína (ao contrário da cocaína) não figurava na lista de substâncias venenosas e, conseqüentemente, não tinha

que ser listada no rótulo. E usara apenas de senso comum quando dissera que uma Coca-Cola não era mais prejudicial do que uma xícara de chã.

Para Wiley, no entanto, havia uma diferença muito clara. Todo mundo *sabia* que o chá continha cafeína, ao passo que a Coca-Cola apresentava-se como bebida saudável e, como tal, era vendida a crianças. Além do mais, a cafeína era um constituinte natural do chá e do café, mas não da Coca-Cola. Candler dificilmente poderia ter-se sentido feliz com a resposta de Wiley, datada de 28 de fevereiro de 1907: "Ouvi muitas queixas sobre o hábito de beber Coca-Cola... O senhor poderia dizer também que o ácido cianídrico é inofensivo porque ocorre em pêssegos e amêndoas". Sinistramente, Wiley terminava assegurando a Candler que "o Departamento nada fará que seja precipitado ou ilegal... e, quando chegarmos ao exame de seu produto, o senhor terá plena oportunidade de ser ouvido".

Em julho, o secretário interino da Agricultura (sem dúvida espicaçado por Wiley, cujo Departamento de Química fazia parte da Secretaria de Agricultura) escreveu a The Coca-Cola Company ameaçando cancelar-lhe o registro se não deixasse de afirmar em anúncios que era uma bebida "garantida", nos termos da lei de alimentos puros. Na qualidade de advogado da companhia, John Candler redigiu uma delicada resposta, perguntando de que maneira a garantia estava sendo objeto de abuso. Foi informado de que o Departamento de Agricultura era contra anúncios que alegavam ser a Coca-Cola "pura". A companhia concordou em retirar a palavra ofensiva de anúncios futuros.

A UCFPT ENTRA NA BRIGA

Enquanto isso, Wiley conspirava nos bastidores contra a Coca-Cola, conseguindo o apoio da Sra. Martha M. Allen, presidente do Departamento de Temperança Médica da União Cristã Feminina pró-Temperança e esposa de um pastor metodista. Adversária formidável, a Sra. Allen escrevera um livro sobre álcool e narcóticos ocultos em remédios e fora eleita membro da Associação Americana pelo Progresso da Ciência. De alguma maneira, ela e Wiley descobriram velhos depoimentos no frustrado processo de 1901 contra o Departamento de Receita Federal demonstrando que a Coca-Cola continha uma pequena quantidade de cocaína e 2% de álcool. Utilizando o depoimento prestado no velho processo, Wiley e Allen conseguiram apoio do Cirurgião-Geral do Exército, que escreveu em maio: "um soldado que beba meia dúzia de garrafas desse preparado durante o dia absorvera uma quantidade indefinida de cocaína... e o mesmo volume de álcool que em igual quantidade de cerveja". Baseado nessa avaliação, o Exército dos Estados Unidos baniu a Coca-Cola em junho de 1907 - um golpe e tanto na companhia, que estava tentando apresentar seu produto como a Bebida Nacional de Temperança.

A Coca-Cola, de fato, continha um pequeno volume de álcool, menos de *1%* do xarope, e que era um resíduo de óleos e extratos essenciais. O numero de 2% fora, ao que tudo indica, resultado de exame de xarope adulterado. A fim de convencer o Exército a suspender a proibição, a Coca-Cola entrou no covil do leão e pediu ao Departamento de Química de Wiley que analisasse amostras da bebida, provavelmente na esperança de ao mesmo tempo convencer Wiley de sua inocuidade. Em setembro de 1907, John Candler enviou a Wiley uma análise da Coca-Cola realizada por um farmacêutico independente. Acusava um conteúdo de 1,25 grão de cafeína, em comparação com os 2 grãos em média existentes numa xícara de café. "Os testes sobre existência de cocaína resultaram negativos", escreveu o farmacêutico. Wiley respondeu com uma curta nota de agradecimento.

Políticos influentes, evidentemente procurando agradar seus poderosos eleitores da Coca-Cola,

bombardearam o Exército com pedidos de reconsideração da proibição, entre eles Henry Cabot Lodge, de Massachusetts, e o deputado Leonidas Livingston, da Geórgia. Simultaneamente, uma cobertura sensacionalista dos jornais tomou conta da nação. "COCAÍNA SERVIDA EM BALCÃO DE GASOSAS", berrou uma manchete de Nova Jersey. "Departamento de Guerra Proíbe Bebida em Cantinas do Exército - Bebida que se Diz Conter Não Só Cocaína e Cafeína, mas Também Tanto Álcool como a Cerveja - O Hábito Vem do Sul". Como resultado, o Exército recebeu cartas com pedido de informação de assustadas organizações que haviam lido as reportagens nos jornais.

A International Sunday School Association, a Secretaria de Saúde de Illinois, e a Chautauqua Institution queriam saber se a Coca-Cola era prejudicial. Aquilo era uma calamidade de relações públicas para a companhia.

Logo que se tomou claro não haver cocaína, mas apenas uma quantidade desprezível de álcool na Coca-Cola, o Exército, em novembro de 1907, revogou a proibição, mas não antes de se haver produzido um dano considerável. As vendas não foram muito afetadas nos Estados Unidos, embora o incidente praticamente arruinasse a operação cubana. The Coca-Cola Company abrira seu próprio engarrafamento em Havana em 1902 e construíra um florescente negócio, baseado em vendas a cubanos, turistas e pessoal do Exército americano, que interviera no país pela segunda vez desde a Guerra Hispano-Americana para esmagar uma revolta. Ao descobrir que a Coca-Cola fora proibida nas bases do Exército, concorrentes locais distribuíram nas ruas volantes proclamando que a bebida era um "veneno sutil". As vendas cubanas caíram verticalmente. "Nossos concorrentes consideraram-nos mortos", escreveu mais tarde o gerente da fábrica. Pela primeira, embora não pela última vez, a Coca-Cola tornou-se o símbolo do imperialismo americano. E foram necessários anos para reconstruir os negócios em Cuba.

SAM DOBBS CONHECE A SRA. ALLEN

A Sra. Allen estava resolvida a mobilizar as mães da América contra a Coca-Cola. Com ajuda de Wiley, publicou um folheto insinuando que a bebida continha ainda cocaína e afirmando que sua cafeína, combinada com o conteúdo de álcool, era um risco para a saúde, especial-mente das crianças. Em uma tentativa de apaziguar a turbulenta líder da UCFPT, Sam Dobbs dirigiu-se para o norte, onde, como se estivesse tomando parte num duelo, ele e Allen levaram cada um "padrinho" para uma reunião no Yates Hotel, em Syracuse, próximo da casa da Sra. Allen. Dobbs abriu o debate elogiando seu tio Asa. "Seria impossível para um homem de tão altos princípios fabricar e vender uma bebida que contivesse o menor perigo possível de vício em drogas", explicou. "Ora, ele contribui generosamente para missões e escolas." A Sra. Allen não se deixou impressionar, comentando tranqüilamente que o tirano britânico Carlos I fora renomado por sua bondade com as crianças. "Doar recursos às missões, Sr. Dobbs, é uma pequena expiação por anos de anúncios de uma bebida de coca." Ao ouvir isso, Dobbs perdeu o controle e agitou o panfleto difamatório da UCFPT na cara da Sra. Allen, gritando: "A senhora acha que daríamos veneno aos *nossos* próprios filhos? Meus filhos bebem Coca-Cola. Sc contivesse *veneno,* a senhora acha que eu a daria a eles?" Quando caiu finalmente em silêncio, a Sra. Allen respondeu que o panfleto em nenhum momento usava a palavra "veneno", mas que acreditava ser a bebida prejudicial. "Conheço um rapaz que se tomou um fracasso na escola e em tudo mais por causa de seu vício em Coca-Cola." Como grande final, Dobbs replicou invocando o santo padroeiro dos caçadores de corruptos, Samuel Hopkins Adams, declarando que quando a *Collier's* enviara Adams à Geórgia a fim de investigar a Coca-Cola, ele não conseguira encontrar ninguém prejudicado pela bebida.

Era claro quando se separaram que nenhum dos duelistas convencera o outro, muito embora Martha Allen escrevesse depois a Adams perguntando-lhe sobre sua viagem à Geórgia. "0 Sr. Dobbs utilizou meu nome não só sem autorização", respondeu Adams, "mas de uma maneira a produzir uma falsa impressão. O que informei à *Collier's* foi que estava convencido de que a Coca-Cola não contém cocaína. Acredito com toda sinceridade que ela gera um hábito... pernicioso e difícil de romper. Há fumaça demais para que não haja a presença de fogo, e conheço em todas as partes do Sul, tanto por carta como por entrevista pessoal, casos em que os viciados têm que tomar seus 15 ou 20 copos [diários] da 'droga'." A Coca-Cola foi objeto de um volume crescente de fofocas naqueles anos. Crescendo em Asheville, North Carolina, Thomas Wolfe ouviu a maior parte dos boatos, mas eles apenas lhe aumentaram o gosto pela Coca-Cola. Imortalizou a Grande Bebida Americana no trecho seguinte do Grande Romance Americano, *Look Homeward, Angel:* "Beba Coca Cola. Dizem que ele [Candler] roubou a fórmula de uma velha montanhesa. US$50.000.000 agora. Ratos nas cubas. A droga na Wood's [farmácia] é melhor. Fraca demais aqui. [Gene] pegou recentemente o gosto pela bebida e bebe de quatro a cinco copos por dia."

O VICE KEBLER VISITA O SUL

Adams não foi o único que se dirigiu ao Sul no outono de 1907 a fim de investigar a Coca-Cola. Indo muito além da simples análise de amostra solicitada pelo Exército, Wiley enviou seu vice-diretor encarregado de drogas, Lyman F. Kebler, para uma extensa visita ao coração da pátria da Coca-Cola, onde visitou bases do Exército, além de grandes cidades e instalações de engarrafamento da bebida. O relatório de Kebler parece, como observou corretamente um comentarista, como se feito por "um estranho numa terra estranha, estarrecido com os esquisitos e perigosos costumes dos nativos".

Kebler descreveu Atlanta como "o lar da coca cola e... a cidade dos balcões de gasosas", observando que havia um ponto de venda em quase toda esquina e em todos os grandes prédios de escritório. Notou que a Coca-Cola era consumida por pessoas "de todas as posições sociais, embora mais abundantemente por empregados de escritórios... e intelectuais", que, observou cheio de horror, tomavam um copo antes do trabalho, outro no almoço, e vários mais à noite. Garçons desses pontos de venda disseram-lhe que os "tarados de Coca-Cola" bebiam de 10 a 12 copos por dia. "Vimos, pessoalmente, a bebida ser consumida por crianças de quatro, cinco e seis anos de idade", escreveu, acrescentando que a Coca-Cola era freqüentemente levada para casa em jarras para ser tomada por toda a família.

Kebler inspecionou a própria fábrica e ficou enojado com o que viu: "A cuba em que o xarope era feito parecia transbordar de vez em quando e era cercada de sujeira de todo tipo imaginável, incluindo gravetos, terra, palha, e toda sorte de entulho". Notou que, embora a área de engarrafamento no porão fosse mais limpa, isso não acontecia com os vasilhames.

"Ratos mortos e coisas semelhantes foram encontrados nos tonéis e barris de xarope depois de esvaziados." Visitando instalações de engarrafamento em Chattanooga, Kebler ficou igualmente revoltado com a "maneira relaxada e anti-higiênica" como era engarrafada a bebida. "Se, por exemplo, algum material estranho existe em uma garrafa escura", escreveu, "é provável que seja ignorado e deixado ali, enchendo-se a garrafa com a bebida. A limpeza das garrafas, de modo geral, é muito superficial, retirando-se apenas um pequeno volume da sujeira."

Na vizinha Fort Oglethorpe, soube que antes da proibição, a Coca-Cola era servida principalmente como cura para ressaca, embora um proprietário de taverna local dissesse que os

soldados bebiam "Coca-Cola high-balls" - o refrigerante misturado com uísque -, que os tornava "doidões e brigões".

Kebler voltou finalmente a Washington em fins do outono de 1907, convencido de que a Coca-Cola era uma ameaça formadora de hábito, confirmando, dessa maneira, os piores receios de Wiley. Ao fim de outubro, Wiley anunciou que estava criando um novo Pelotão de Veneno especificamente destinado a refrigerantes. Os jornais informaram que seus 12 bravos voluntários, rapazes na casa dos 20 anos, submeteriam a teste 100 diferentes bebidas "amplamente anunciadas como revigorantes, restauradoras dos nervos e estimulantes intelectuais" e que se sabia conterem "cocaína, cafeína, hidratos de cloral, ou ópio".

Ao terminar o ano de 1907, Sam Dobbs, no relatório anual, observou que "durante o ano passado, tivemos que não só que nos esforçar para conseguir novos negócios, mas lutar para manter o negócio que já tínhamos. Durante todo o ano, estivemos constantemente ocupados em combater o preconceito, a ignorância, e o suborno". Tendo sobrevivido aos múltiplos ataques em 1907, Asa Candler deve ter-se sentido aliviado quando o ano seguinte transcorreu em relativa calma, com vendas chegando a quase 3 milhões de galões anuais e um superávit de caixa de US$1,2 milhão.

Wiley, porém, não batera em retirada. Estivera apenas preparando um ataque frontal maciço, que teria lançado em novembro de 1908 não fosse a interferência burocrática.

George McCabe, o procurador do Departamento e membro da Junta de Inspeção de Alimentos e Medicamentos, recusou-se, vez após outra, a aprovar os confiscos recomendados por Wiley, uma vez que não fora provado que a cafeína era nociva. Em 8 de fevereiro, um frustrado mas resignado Wiley escreveu a Adams, a fim de assegurar-lhe que "vou continuar na trincheira até que seja submetido a conselho de guerra e recolhido à prisão". No mês seguinte, localizou um embarque interestadual de Coca-Cola em New Orleans e recomendou sua apreensão. Cansado, McCabe finalmente submeteu a questão à decisão do Dr. Dunlap, membro da junta. Dunlap observou que "se os dados são tão fortes contra a cafeína", ele logicamente teria que proibir a importação de chá e café - uma impossibilidade - e, também, revogou a ordem do químico-chefe.

Enfurecido, Wiley ignorou a comparação com o chã e o café, dizendo que o assunto não "merecia discussão". Seus angustiosos memorandos deixavam claro que sua maior preocupação era que crianças bebiam Coca-Cola. Em maio, voltou a tentar, escrevendo que uma mulher de uma junta de educação local fez objeção a que se colocassem cartazes de Coca-Cola próximos às escolas, atraindo os alunos para bebê-la. "Se os pais soubessem que eles estão bebendo cafeína", afirmou Wiley, "ficariam horrorizados. Renovo, mais uma vez, minha solicitação, que foi negada em várias ocasiões, para que sejam iniciados procedimentos corretivos." Mas uma vez, seu pedido foi indeferido. Dessa vez, James Wilson, o Secretário de Agricultura, disse-lhe pessoalmente que deixasse a Coca-Cola em paz.

Wiley, como ele mesmo escreveu depois, "ficou surpreso e ofendido", mas, "como sempre, reconheci, por trás disso, a ação de mãos poderosas". Devia ter refletido amargamente que, enquanto era consagrado pelo público, indicado para o Prêmio Nobel de Química daquele ano, suas opiniões não tinham nenhum peso junto aos seus superiores.

Mas ainda que o Secretário Wilson lhe houvesse ordenado que deixasse em paz a bebida de Atlanta, Wiley enviou em julho o inspetor J. L. Lynch para vistoriar a principal fábrica, onde ele observou um negro "cozinhando" a imensa cuba de Coca-Cola, informando ainda que a camiseta suja do cozinheiro estava gotejante de suor, os pés se projetavam de buracos em sapatos surrados e que cuspia sem o menor cuidado pedaços de fumo de mascar na plataforma ao lado da cuba de mistura. Quando caía açúcar na plataforma, o empregado empurrava-o para a cuba com os pés.

Como se para provocar Wiley, Asa Candler, em 1909, alugou um dirigível com um imenso logotipo da Coca-Cola para voar sobre Washington. Na mesma ocasião, Sam Dobbs e William D'Arcy estavam escrevendo *The Truth About Coca-Cola* (A Verdade sobre a Coca-Cola), que se iniciava com as palavras: "Este é um livro de informação - não de defesa". No clima conflituoso dos anos seguintes, a companhia distribuiu milhões desses panfletos, a despeito das objeções de Ben Thomas a estratégias defensivas.

FINALMENTE, O SINAL VERDE

Em agosto de 1909, John Candler podia ainda jactar-se de que "nunca houve... uma única denúncia estadual ou federal contra... a Coca-Cola". Dois meses depois, porém, tudo isso mudou. Enquanto estava em Washington, Fred L. Seely, editor do *Atlanta Georgian,* perguntara a Harvey Wiley por que a Coca-Cola não fora denunciada nos termos da lei de alimentos puros. Ao contrário do *Constitution* e do *Journal,* o *Georgian* não fazia parte do "Sistema" empresarial. Seely, natural de Nova Jersey, fundara o jornal em 1906 e era considerado radical por sua oposição ao trabalho escravo e pela utilização de condenados a trabalhos forçados (acorrentados uns aos outros) em obras públicas. O proprietário do jornal, homem dado a cruzadas, e Asa Candler já eram inimigos. Em maio de 1909, Seely ameaçara publicar fotos das apavorantes condições do Decatur Orphans' Home, entre cujos curadores figurava Candler.

Provocado pela pergunta de Seely, Wiley despejou suas frustrações sobre o jornalista, brandindo o arquivo de memorandos sobre a Coca-Cola. Imediatamente, Seely procurou o Secretário Wilson e lhe disse que, a menos que desse permissão a Wiley de prosseguir em seu trabalho, ele, Seely, lhe criaria problemas em seu jornal. Ou como disse Wiley: "É notável o que o medo da publicidade pode fazer". No dia seguinte, Wiley recebeu sinal verde.

No dia 19 de outubro de 1909, o vice Kebler, encarregado de combate às drogas, e o inspetor Lynch localizaram um embarque de xarope destinado a Chattanooga. No dia seguinte, realizaram mais outra inspeção de surpresa na fábrica da Coca-Cola. Howard Candler ficou atônito ao descobri-los andando sorrateiramente no porão, mas manteve a polidez e lhes forneceu uma amostra da Mercadoria n° 5, a mistura de coca e cola. Ao descobrir que agentes do governo estavam mais uma vez espionando por ali, o pai de Howard voou sobre eles como uma vespa, "muito agitado, muito tenso e muito nervoso", como se recordou Lynch. "Deus do céu", disse Candler, "se eu estivesse aqui, vocês não teriam conseguido essa amostra." Lynch ficou confuso quando ouviu Candler chamar Kebler de "maldito *carpenter"* [carpinteiro]. Na verdade, o inspetor ianque obviamente entendeu mal o epíteto. Em sua indignação, Candler chamara o agente do governo de "maldito *carpetbagger"* [vil aventureiro nortista].

Dois dias depois, o inspetor Lynch apreendeu 37 tonéis e 20 barris de xarope de Coca-Cola em Chattanooga, embora, de alguma maneira, mais três tonéis devam ter sido adicionados ao total. A ação judicial foi oficialmente designada como *"Os Estados Unidos vs. Quarenta Tonéis e Vinte Barris de Coca-Cola.* Denominado de uma forma quase absurda, o processo tinha tudo para transformar-se numa feroz batalha jurídica entre litigantes formidáveis. E era apenas o segundo caso a ir a julgamento nos termos da nova lei de alimentos puros. Nesse momento em que, finalmente, Wiley contava com o apoio do Departamento de Agricultura, nenhum esforço ou despesa seriam poupados.

ESPIÃO/CONTRA-ESPIÃO

Demorou quase um ano e meio para que a Coca-Cola e o governo se preparassem para o julgamento. Depois de descobrir que a Coca-Cola pretendia chamar cientistas famosos para atestarem ser a cafeína inofensiva, Wiley convocou peritos próprios para servirem de testemunha. Ordenou também que seus espiões exumassem toda sujeira possível sobre os cientistas opositores, embora nada fosse encontrado. Contra suas mais fortes objeções, o julgamento ocorreu em Chattanooga, local da apreensão, e não em Washington. Como sabia muito bem, Chattanooga era uma cidade da Coca-Cola e era provável que o júri favorecesse a defesa. "Era equivalente... a realizar o julgamento em Atlanta", queixou-se Wiley.

Ao início do julgamento, em março de 1911, sete espiões do governo infiltraram-se em Chattanooga para manter os jurados sob vigilância, tentando provar serem eles incompetentes, imorais ou ligados a Coca-Cola. Enquanto isso, Candler contratava seus próprios contra-espiões para vigiar os agentes do governo. Toda a questão começou a assemelhar-se aos filmes de pastelão dos Keystone Kops. Um dos jurados, divulgou-se, fora certa vez preso por roubo de cavalos, enquanto outro era freqüentador de tavernas. Os agentes classificaram os demais como "homens de classe muito baixa" e que pareciam "inteiramente incapazes de julgar um caso dessa natureza". Ao desenterrar essas informações, um dos espiões do governo queixou-se de que eles eram "vigiados, seguidos e apontados com o dedo pelos agentes da defesa...

Esse fato nos torna agora quase inúteis". Observou também que alugar quartos no Hotel Patten, que ficava no centro da cidade e era de propriedade de J. T. Lupton, da Coca-Cola, constituíra também um erro.

Pouco antes de começar o julgamento, Wiley, de 66 anos de idade, solteirão renitente, casara-se com Anna Kelton, uma bibliotecária com metade de sua idade. Dando-lhe uma prova do que seria o casamento, ele levou-a, na "lua-de-mel", ao julgamento da Coca-Cola, onde todos esperavam que ele fosse testemunha de relevo. Os jornais e a alta sociedade de Chattanooga entraram em alvoroço por terem ali o famoso Dr. Wiley, mesmo que ele estivesse no lado errado, e o casal foi tratado como reis em visita.

O JULGAMENTO

Desde o início dos trabalhos, em 13 de março de 1911, o julgamento Tonéis e Barris atraiu a atenção nacional, chegando todos os dias às manchetes em Chattanooga e Atlanta ao longo de quase um mês de duração. Diziam as duas primeiras denúncias que a Coca-Cola era adulterada e usava nome que induzia a erro. De acordo com a lei de alimentos puros, um produto era adulterado se um ingrediente deletério fosse adicionado. Em conseqüência, o governo tinha que provar que a cafeína era um ingrediente nocivo e "adicionado". E o nome induzia a erro, dizia ainda a denúncia, porque, na verdade, não continha toda a folha da coca (isto é, a cocaína fora removida) e usava apenas um volume infinitesimal de noz de cola. A acusação de nome enganoso era algo irônica porque, se *tivesse* contido cocaína o produto seria também ilegal.

Para os moradores de Chattanooga, o julgamento foi uma grande festa. Lynch e Kebler repetiram suas observações sobre a sujeira da fábrica, apelando para os sentimentos racistas ao discorrerem sobre o suor e os escarros do cozinheiro negro. Em depoimento, Kebler disse que a Coca-Cola era não só venenosa, mas que tornara o coração de uma de suas vítimas, já falecida, tão duro que fora impossível cortá-lo com um bisturi. Nessa altura, o juiz Edward Terry Sanford teve que repreender o perito chamado como testemunha pela Coca-Cola, que não pôde conter seu audível divertimento.

Outra testemunha do governo disse que encontrara palha, partes de um mangangá e outros fragmentos de insetos no xarope apreendido.

O conhecido evangelista metodista George Stuart ocupou por poucos instantes o banco das testemunhas. Infelizmente para os que estavam ansiosos por verdadeiro sensacionalismo, ele não chegou a ir longe, uma vez que a promotoria cedeu às objeções da defesa e o dispensou. Stuart trovejara contra a Coca-Cola de um púlpito em Atlanta e em seguida escrevera uma longa carta ao bispo Candler, na qual dizia que o uso excessivo de Coca-Cola em uma escola de moças levara a "loucas orgias noturnas... a violações das regras da escola e do pudor feminino, e mesmo a imoralidades". A Coca-Cola mantinha também rapazes acordados, disse Stuart, inevitavelmente tentando-os com os males da masturbação.

A maior parte do julgamento, no entanto, foi tomada por peritos convocados como testemunhas.

Fossem os jurados "de baixa classe" ou não, é duvidoso que tenham entendido sequer uma fração do jargão científico que médicos e farmacologistas despejaram na sala do tribunal. 0 nível das testemunhas era insuspeitável. Todos os três co-editores da edição de 1905 do *The National Standard Dispensatory* depuseram no julgamento - Henry H. Rusby, pelo governo, Charles Caspari e Hobart A. Hare, pela Coca-Cola. Perto do fim, quando os jurados já estavam atordoados, os advogados da Coca-Cola revelaram triunfalmente um depoimento contundente do mundialmente famoso farmacologista alemão Oswald Schmiedeberg, o que retardou o julgamento devido à necessidade de tradução do documento.

A despeito de suas impressionantes credenciais, quase todos os peritos basearam-se em experimentos falhos, altamente coloridos por suas próprias opiniões. Os experimentos pioneiros sobre os efeitos da cafeína sobre seres humanos, realizados por Harry e Leta Hollingworth, e que eram ainda clássicos citados na literatura, constituíram as exceções. Harry Hollingworth, um jovem professor de psicologia na Universidade de Columbia, iniciou a pesquisa - considerada "uma coisa meio nebulosa" - depois que seus superiores a rejeitaram. Leta dirigiu os experimentos concretos, que indicavam que a cafeína, em doses moderadas, melhorava as habilidades motoras, ao mesmo tempo que deixava os padrões de sono relativamente inalterados. Esperando sua vez para prestar depoimento, Harry Hollingworth considerou os trabalhos no tribunal "um conflito sobremodo interessante e muitas vezes divertido". Estarrecido com "os depoimentos anedóticos e mal-orientados produzidos por ambos os lados", ficou particularmente desolado com a conclusão de um cientista de que a cafeína ocasionava congestão dos vasos sanguíneos cerebrais em coelhos, que haviam sido sacrificados com pauladas na cabeça.

Nenhum dos litigantes depôs em juízo, o que no caso de Asa Candler era fácil de compreender.

Os advogados não queriam de modo algum o instável proprietário perto da sala do tribunal.

Candler permaneceu em Atlanta durante a maior parte do julgamento, disparando cartas azedas para Chattanooga, chamando Lynch de mentiroso perjuro e manifestando indignação com a cobertura sensacionalista do *Georgian*. Dificilmente podemos criticá-lo. A certa altura, o jornal de Seely publicou a seguinte manchete; "OITO COCA-COLAS CONTÊM CAFEÍNA SUFICIENTE PARA MATAR". Concluía Candler: "É uma vergonha que o governo esteja disposto a nos perseguir, mas acho que a verdade finalmente prevalecerá". Os cientistas do governo passaram dias descrevendo os efeitos da Coca-Cola sobre vários animais. Quando o advogado de defesa J.B. Sizer queixou-se de que aplicar injeções de Coca-Cola em rãs dificilmente constituía evidência aceitável, o professor de Harvard, Dr. William Boos, replicou: "E difícil alimentar uma rã. O senhor já tentou fazer isso?" Com alívio e algum desprezo, Asa Candler escreveu em 21 de março que "o governo praticamente esgotou sua prova coelho & rã".

Os jornais previam repetidamente que Wiley iria prestar depoimento, mas ele nunca o fez.

Embora supervisionando a acusação, aparentemente preferiu deixar que especialistas depusessem, dizendo aos advogados que não era qualificado como especialista em qualquer área específica. Com toda certeza, porém, ele teria prestado depoimento se possuísse prova robusta de efeitos negativos sobre seu pelotão do veneno, mas, aparentemente, os rapazes devem ter-se sentido muito bem com a bebida.

No fim, a Coca-Cola ganhou a causa, embora não com base em quaisquer fundamentos científicos. Todos os depoimentos e a espionagem movida contra os jurados foram irrelevantes. O juiz Sanford (que foi nomeado para o Supremo Tribunal dos Estados Unidos em 1923) concluiu seu sumário do caso recomendando ao júri um veredicto em favor da Coca-Cola. Decidiu que o nome do produto não induzia a erro, uma vez que, de fato, continha coca e cola, mesmo que em volumes diminutos. Sem esclarecer se a cafeína era um veneno ou não, Sanford disse que, nos termos da lei, *não* era um ingrediente adicionado, mas fora parte integral da fórmula desde a invenção da bebida.

A CRUZADA DE WILEY

Exultantes, os funcionários da companhia divulgaram amplamente a vitória. O julgamento, apesar de tudo, provocou uma mudança imediata na publicidade da bebida, O argumento mais forte contra ela fora seu consumo por crianças. Os advogados de defesa não haviam contestado os efeitos nocivos da cafeína nesse caso. Em vez disso, negaram absolutamente que crianças a bebessem. Essa afirmação foi meio canhestra, uma vez que numerosos anúncios da época mostravam crianças bebendo-a, juntamente com os pais. "O pai gosta. O filho gosta." Após 1911, uma lei consuetudinária da companhia estabeleceu que ninguém de menos de 12 anos de idade devia ser mostrado bebendo Coca-Cola em um anúncio - decisão essa cumprida até 1986.

Devido à publicidade desfavorável resultante do julgamento, dois projetos de lei foram apresentados na Câmara dos Deputados dos Estados Unidos em 1912, no sentido de emendar a Lei de Alimentos e Medicamentos Puros, acrescentando a cafeína à lista de substâncias "formadoras de hábito" e "deletérias" que deveriam ser mencionadas no rótulo. A Coca-Cola lutou com sucesso pela rejeição dos projetos, no primeiro de muitos esforços do mesmo tipo para manter seu conteúdo de cafeína longe dos olhos do público.

O julgamento produziu também impacto sobre o Dr. Wiley. Seus superiores, procurando uma desculpa para livrar-se do obstinado químico, acusaram-no de ter pago ilegalmente dinheiro demais ao Dr. Rusby pelo *seu* depoimento. O Senado iniciou uma investigação especial e os jornais encheram-se de cartuns e editoriais sobre Wiley. Finalmente exculpado, em 1912 ele compreendeu que seria sempre frustrado pela burocracia do serviço público.

Pediu exoneração em março de 1912, no auge de sua popularidade nacional. É impossível estimar a fama e a influência de Wiley, muito maiores do que a obtida pelo seu equivalente moderno, Ralph Nader. A chancela de aprovação de Wiley era da mais alta importância, mesmo depois de ter deixado a Divisão, o que explica por que o presidente da Dr. Pepper enviou-lhe a fórmula da bebida (uma vez que não continha cafeína), convidou-o a visitar a fábrica de Waco, Texas, e lhe garantiu que o apoiava em tudo. Ao tornar-se Wiley pai de um menino, à idade de 67 anos, em maio de 1912, o neném foi imediatamente rotulado de Bebê do Alimento Puro, Mas se os Candlers esperavam que o idoso cavalheiro mergulhasse silenciosamente na aposentadoria, logo tiveram uma decepção. Wiley iniciou uma estafante maratona de discursos por todo o país. Candler deve ter sentido as torturas do inferno quando Wiley pronunciou um discurso sobre "As Vantagens do Café Como Bebida Nacional

Americana", tendo em vista a insistência recente de seus peritos sobre a cafeína como veneno. Na mesma ocasião, Wiley passou a escrever na *Good Housekeeping* como colunista regular, usando a revista como tribuna nacional para atacar a Coca-Cola. Em setembro de 1912, publicou "The Coca-Cola Controversy", no qual voltou a contar sua versão do julgamento. Acusou os cientistas da Coca-Cola de mercenários, cujas opiniões haviam sido compradas. Um cartum que ilustrava a matéria mostrava um cientista sorridente observando a Coca-Cola através de uma lupa adornada com um cifrão. Outro mostrava o bom Dr. Wiley advertindo um público crédulo contra diabinhos - chamados de *nervosismo, hábito,* e *indigestão* - que rastejavam dentro de um copo gigantesco de Coca-Cola.

Embora a Coca-Cola tivesse ganho a causa na justiça, a publicidade nacional prejudicou-a, atraindo a atenção de um jovem cineasta moralista, D. W. Griffith. O enorme sucesso de Griffith com o filme *Birth of a Nation* ainda estava a três anos de distância e ele ainda trabalhava anonimamente nos estúdios da Biograph, em Nova York, produzindo dois filmes mudos curtos por semana. Um deste foi um trabalho épico anti-Coca-Cola intitulado *For Hisson,* no qual o inventor da "DOPOKOKE" observava o filho cair vítima da cocaína da bebida. "A bebida não satisfaz mais", dizia uma das legendas, enquanto o moço passava a tomar injeções hipodérmicas e finalmente morria de overdose. Pouco importava a Griffith que a Coca-Cola não contivesse mais cocaína. O que o interessava mesmo era criar uma cena em balcão de gasosa na qual a heroína, nervosa, viciada, representada pela Blanche Sweet regular da Biograph, empurrava para o lado um rapaz para pegar sua Dopokoke, sorria e suspirava aliviada. Instruída pelo namorado, ela aprendera a fortalecer a bebida adicionando-lhe cocaína em pó (uma prática comum na época, mesmo com a Coca-Cola destituída de cocaína).

0 caso Barris e Tonéis chegou ao nível de corte distrital. Antes que a decisão fosse proferida, no entanto, o governo dos Estados Unidos atacou de outra direção, Embora aprovado em 1909, o primeiro imposto sobre pessoa jurídica não significara muita coisa.

Os reformadores queriam mais: "A sociedade anônima está-se tornando cada vez mais um poder industrial centralizado", escreveu um crítico em 1909. "Por isso mesmo, deve ser cada vez mais regulamentada por um poder político centralizado." Em 1913, as exigências dos reformadores foram atendidas através do imposto sobre lucros acumulados, um imposto punitivo sobre as sociedades anônimas que acumulavam lucros "além das necessidades razoáveis dos negócios". Na verdade, a lei obrigava-as a pagar dividendos, que eram em seguida tributados sobre os acionistas individuais, mas não eram dedutíveis no nível empresarial, o que equivaleria a uma dupla taxação.

A nova lei fiscal significava que irritados contadores teriam que separar os assuntos pessoais de Asa Candler dos assuntos de sua companhia - o que não era tarefa fácil. "Em um sentido bem real", escreveu Howard Candler, "The Coca-Cola Company *era* Asa G. Candler, e com freqüência, mal se distinguia a linha entre suas compras pessoais de propriedades e as compras da empresa." Ao entrar a lei em vigor em fins de 1914, The Coca-Cola Company apresentava um superávit de mais de US$10 milhões. Candler ficou profundamente indignado com o imposto. Ganhara o dinheiro, raciocinava, e ele era seu para gastar ou guardar como quisesse. Além do mais, considerava um *pé-de-meia* uma necessidade para contingências imprevisíveis, sobretudo em vista do ambiente hostil daquela época. "Ele tinha opiniões muito fortes sobre o assunto", lembrava-se o filho, "e freqüentemente observava que Moisés... tentara esse sistema [fiscal] nos tempos bíblicos e que o vira fracassar." Ainda assim, Candler foi obrigado a declarar dividendos enormes, pagando aos acionistas mais de US$10 milhões em dinheiro vivo e US$6,4 milhões em propriedades imobiliárias nos dois anos seguintes. Havia cerca de 530 ações em circulação, das quais ele possuía 400. Em conseqüência, o imposto pago por ele nesses anos deve ter sido altíssimo. A doação de um milhão de

dólares feita em 1914 à Emory University foi sem dúvida uma tentativa parcial de reduzir sua dívida com o fisco.

A ÚLTIMA DECISÃO DO MINISTRO HUGHES

Depois de perder a apelação na corte distrital em 1914, o governo levou o caso ao mais alto tribunal da nação. Dois anos depois, em 22 de maio de 1916, Charles Evans Hughes revogou a decisão no nível do Supremo em sua última decisão antes de deixar a magistratura para concorrer à presidência contra Woodrow Wilson. Hughes, filho de um pregador batista, pensara em entrar para o clero, e a sentença que proferiu no caso dos Barris refletia-lhe a atitude puritana. Para deleite do governo e irritação da Coca-Cola, Hughes decidiu que a palavra "Coca-Cola" não era um nome distintivo, mas simplesmente a reunião de duas palavras comuns. Mais importante ainda, julgou que a cafeína era, de fato, um ingrediente adicionado, e devolveu o caso a Sanford, em Chattanooga para novo julgamento, a fim de determinar se a cafeína era nociva ou não.

Tão logo proferida a decisão de Hughes, Harold Hirsch iniciou negociações para evitar novo julgamento. A companhia e o Departamento de Química realizaram freneticamente experimentos - os cientistas da Coca-Cola avaliaram o sabor e o aroma da bebida com redução da cafeína, enquanto o Dr. Alsberg, o químico do governo, esforçava-se para provar que a cafeína era nociva. Não conseguindo descobrir nada de definitivo, Alsberg pediu mais tempo.

No fim, o caso foi resolvido fora do tribunal, no dia 12 de novembro de 1917. A Coca- Cola consentiu em "não contestar" o novo julgamento, admitindo uma vitória técnica do governo. Em troca, a companhia concordava em reduzir pela metade o conteúdo de cafeína a não mais de 0,61 grãos de onça por xarope, ao mesmo tempo que duplicava o volume de folha de coca e noz de cola descocainizados que faziam parte da Mercadoria n° 5. Embora a sentença do juiz Sanford aprovando o acordo não falasse nisso, havia um acordo tácito de que o governo, daí em diante, deixaria a Coca-Cola em paz. Wiley não mais se encontrava no Departamento de Química para pressionar, e por essa altura, todo mundo estava cansado daquele caso, oito anos após a apreensão inicial. Anos depois, contudo, Howard Candler insinuou que um promotor federal aceitara suborno em troca da solução negociada.

Tendo gasto mais de US$250.000 no caso, The Coca-Cola Company aparentemente nada tirou dele, a não ser a redução do efeito estimulante na bebida e a devolução de 40 tonéis e 20 barris de xarope muito passados. Mas nada disso tinha maior importância. Ou como Harold Hirsch escreveu mais tarde: "Foi um litígio sério e envolveu a possibilidade de destruição completa dos negócios da companhia". Em suma, Hirsch obtivera uma grande vitória: a Coca-Cola sobrevivera.

SURGEM AMEAÇAS DE DISSENSÕES INTERNAS

A solução do Caso Tonéis e Barris, porém, não assinalou o fim dos problemas da Coca-Cola nos tribunais ou das divergências com burocratas do governo. Aquela agitação toda cobrou um tributo ao idoso Asa Candler, que considerara tudo uma perseguição injusta. Ao deixar a companhia nas mãos dos filhos, deflagrou uma cadeia de fatos que levaram a uma ameaça ainda mais grave para o sistema Coca-Cola. Não procedia ela de concorrente, político ou reformador. Desta vez o problema, como um vírus latente, tinha origem interna.

O Grupo Sinistro

O querelante ora submete à Corte e afirma que, em alguma ocasião no verão de 1919, certo número de promotores de negócios concebeu um plano para obter controle do capital acionário da dita sociedade anônima da Geórgia. Em virtude do estado inflacionado da moeda, decorrente da guerra e da disposição de pessoas de especular... os citados promotores obtiveram de fato controle...

- Petição inicial, *The Coca-Cola Bottling Company vs.The Coca-Cola Company*

QUANDO CHARLES EVANS HUGHES pronunciou sua devastadora sentença no Caso Tonéis em maio de 1916, Asa Candler, na ocasião com 64 anos de idade, viu nisso apenas mais uma indicação de que o governo dos Estados Unidos o perseguia. Ia sangrá-lo com impostos, processá-lo nos tribunais, atormentá-lo com inspetores.

Além do mais, *J.C.* Mayfield, o último sócio de Pemberton, reaparecera como um espinho nas suas carnes. Homem tão dinâmico como Candler, Mayfield nunca tivera completo sucesso em suas numerosas aventuras empresariais. Além de refrigerantes, especulara em imóveis, poços de petróleo e uma fábrica de vinagre. Em 1909, sua Celery-Cola foi apreendida, nos termos da Lei de Alimentos e Medicamentos Puros, por conter cocaína. Nada, contudo, mantinha abatido por muito tempo o irreprimível Mayfield. Promoveu a ressurreição da Koke, um dos primeiros nomes que usara, comprou os direitos a outra imitação da Coca-Cola chamada Dope e logo depois vendia ambas as bebidas em grande parte dos Estados Unidos como produtos da Koke Company of America. Em 1914, como parte de sua cruzada para defender a marca registrada Coca-Cola, Hirsch o processara. Ao contrário da maioria dos imitadores, porém, Mayfield tinha dinheiro suficiente para contratar advogados e travar uma feroz e prolongada batalha judicial.

Na tomada de depoimentos no Processo Koke, vieram à luz muitas das atividades duvidosas ocorridas nos primeiros anos da Coca-Cola. No banco de testemunhas, Mayfield contou a história do vício em morfina de John Pemberton, o reaparecimento de Charley Pemberton e o seu próprio em 1888, fabricando Yum Yum e Koke. Afirmou, com alguma autoridade, que recebera, legal e diretamente, a fórmula original das mãos de seu inventor. Além disso, seus advogados localizaram a Sra. Dozier, que insistiu em que eram forjadas duas assinaturas decisivas nos documentos alusivos à cadeia de propriedade. Asa Candler com certeza ficou muito perturbado ao ver todo esse material reemergir depois de ter permanecido soterrado por mais de um quarto de século.

O Processo Koke estava repleto de ironias. Enquanto, durante anos, Candler e Hirsch haviam trovejado contra o uso de termos de gíria para a Coca-Cola (especialmente os que insinuavam um conteúdo de cocaína), nesse momento os dois levavam farmacêuticos ao banco de testemunhas para provar que "Koke" e "Dope"("pico") eram nomes universalmente reconhecidos da Coca-Cola, e não das bebidas de Mayfield. Um farmacêutico de Atlanta, J. B. Pendergrast,* disse em juízo que "quando um homem em meu balcão de gasosas pede um "pico" acho que ele se refere à 'Coca-Cola'".

Pendergrast servia ainda Coca-Cola quando pedida por um divertido conjunto de apelidos, incluindo Uma-Picada-no-Braço e Outro-Tijolo-no-Edifício-Candler.

Enquanto a decisão sobre o Processo Koke permanecia pendente durante a maior parte de 1916, Mayfield criou mais problemas para a Coca-Cola ao queixar-se à Comissão Federal de Comércio (FTC), criada em 1914, de que a perseguição movida pela Coca-Cola contra imitadores constituía uma prática empresarial ilegal. No outono de 1915 e na primavera seguinte, um agente especial do Departamento de Justiça fez perguntas incisivas a engarrafadores de Coca-Cola e seus concorrentes.

Naquele verão, Asa Candler recebeu um ofício do presidente da FTC, notificando-o oficialmente das queixas e pedindo-lhe esclarecimentos. Quando irritado, Candler freqüentemente rabiscava suas réplicas em cartas, e garatujou "não foi bem assim" em seguida a maioria dessas alegações de 1916:

1. Recusar vender a Coca-Coca a negociantes que ofereciam bebidas de cola de concorrentes.
2. Intimidar clientes de concorrentes com ameaças de ações judiciais.
3. Iniciar maldosamente ações judiciais contra concorrentes.
4. Utilizar descontos, baseados em compras anuais totais, combinados com publicidade excessiva, dessa maneira, segundo se alega, praticamente obrigando vendedores a comprar exclusivamente à sua companhia.
5. Difamar o caráter e o negócio dos concorrentes.
6. Utilizar prêmios na venda de Coca-Cola, sendo tais prêmios dados apenas a clientes que não vendem outras bebidas de cola.
7. Impedir o fornecimento de chapinhas de garrafa aos concorrentes com ameaças de ações judiciais contra fabricantes de chapinhas.
8. Manter um sistema de espionagem para descobrir nomes de clientes e outros segredos comerciais dos concorrentes.
9. Obter o cancelamento de encomendas e o rompimento de contratos firmados por concorrentes.

Candler dificilmente pode ser censurado por sentir-se perseguido. Devia ter julgado que o governo americano enlouquecera, insultando-o por ser um empresário esperto que utilizava métodos enérgicos de promoção de negócios e por ter a preocupação razoável de proteger o bom nome e a integridade de seu produto.

ASA CANDLER, PREFEITO

Quase no exato momento em que recebia a comunicação oficial da FTC, um grupo de empresários e políticos de Atlanta procurou Candler, insistindo em que ele concorresse ao cargo de prefeito. A cidade estava em má situação financeira, com escolas desaparelhadas, uma dívida de US$150.000 e ruas precisando urgentemente de consertos. O chefe de polícia fora despedido e nesse momento processava a municipalidade, querendo o cargo de volta, e os condutores de bondes ameaçavam entrar em greve. No início, Candler recusou o convite - era um homem de negócios, não um político -, mas o ego logo depois superou-lhe as dúvidas, e no dia 19 de julho de 1916, apenas quatro dias depois de receber o ofício da FTC, concordou em candidatar-se. A disputa pela prefeitura dava-lhe claramente uma desculpa para aposentar-se -já que ele exibia "um desejo, às vezes chegando quase às proporções de ansiedade, de sair da Coca-Cola", segundo o filho.

** J. B. Pendergrast era avô do autor.*

Tendo anunciado sua candidatura, partiu imediatamente para uma estação de águas em Michigan, pretendendo ali permanecer até a eleição. Seus conselheiros, no entanto, finalmente o convenceram de que pareceria arrogância do multimilionário permanecer distante, sem mesmo fingir fazer

campanha. Há apenas oito dias das primárias, voltou a Atlanta para uma vigorosa semana de discursos públicos. "Não estou aqui para dizer a vocês que acho tão sem importância esse cargo que não o quero. Eu o quero", disse a seus correligionários. "Se puder cumprir meu dever com todos vocês, conseguirei uma coroa que me acompanhará muito além da sepultura."

Seu adversário, um tipógrafo sindicalizado, não estava tão interessado assim em imortalidade, mas em apelar para os pobres na qualidade de "candidato do povo", chamando Candler de "o capitalismo personificado".

O capitalismo personificado era o que aparentemente Atlanta queria. Facilmente indicado como candidato, Candler conquistou o cargo por folgada maioria na eleição de 6 de dezembro. A maioria dos cidadãos de Atlanta rejubilou-se, considerando "tio Asa" o salvador, cujos milhões solucionariam os problemas da cidade. Quando ele doou seu salário anual de US$4.000 a população ficou feliz, mas, à parte isso, Candler não gastou nenhum tostão seu durante o tempo de mandato, exceto na melhoria do serviço de fornecimento de água. Após a eleição, comentou um cínico: "É engraçado que logo que algum vigarista ordinário faz fortuna com carros pequenos e baratos, refrigerantes, pílulas para o fígado ou alfinetes de segurança, torna-se candidato natural a um cargo político".

Na qualidade de prefeito eleito, Candler fez parte da Comissão de Lei e Ordem, que ajudou a acabar com a greve dos empregados dos bondes. O primeiro caso grave de agitação trabalhista em Atlanta, com bondes dinamitados, tiros e gritos de "Canalha! Canalha!" contra os fura-greves perturbou o *status quo*. Os trabalhadores exigiram reconhecimento do sindicato, menos horas de trabalho e salário mais alto. No fim, os motorneiros que permaneceram ganharam um pequeno aumento, mas o sindicato foi dissolvido, demitindo-se seus organiza-dores. Homem da hora nesse momento, Candler falou eloqüente na condenação da agitação trabalhista: "O demagogo cujas medidas radicais ameaçam a estabilidade do sistema comercial... é um parasita político, nascido do acúmulo feculento da ignorância popular e engordado pelas secreções purulentas do preconceito popular". Passou a defender o sistema capitalista, explicando que "o comércio não é a coisa egoísta e rasteira que muitos julgam. Muito ao contrário, é o meio de progresso do mundo e o instrumento de bênçãos infindáveis para a raça humana".

Depois de um ano de Candler como prefeito, muito de seus correligionários confessaram-se desapontados. Seu secretariado sugerira a elevação do custo do fornecimento de água, o que teria prejudicado os pobres. Outros queriam cobrar impostos mais altos dos ricos, o que Candler rejeitou imediatamente. "Será que os correligionários de Asa no último outono pensavam realmente que o velho cavalheiro forneceria dinheiro em troca de nada para custear os déficits da cidade?" perguntou um editorial. *O Atlanta Civics,* uma publicação escrita e publicada pela Sra. Bessie Linn Smith, circulou brevemente no outono de 1917, concentrando-se quase exclusivamente em atacar Candler. "Durante a campanha de Candler", escreveu a Sra. Smith, "prometeram-nos... quase que nossa alma seria expurgada de pecado, nossas dívidas seriam pagas com um golpe de sua mão de gênio... Até o presente, se ele realizou alguma coisa para o melhoramento de Atlanta, uma única coisa que não seja para a glória e o lucro dele mesmo, nosso microscópio mais poderoso não consegue ver." A Sra. Smith chamava a atenção para o fato de que enquanto apelava para cidadãos dotados de espírito público, para que declarassem valores imobiliários mais altos de suas casas a fim de reforçar os cofres municipais, o próprio prefeito reduzira sua declaração de imposto de renda pessoal em US$108.000. Dizia ainda alegremente que Candler era tão miserável que pegara um jornal com um pequeno jornaleiro, passara a vista pelas manchetes e em seguida o devolvera, em vez de pagar os três centavos do preço.

Os costumes parcimoniosos de Candler, no entanto, surtiram efeito positivo. Ao deixar o cargo, conseguira equilibrar o orçamento do município, No todo, parece que ele foi um prefeito conservador, decente, honesto, mesmo que suas prioridades parecessem às vezes estranhas. Uma de suas realizações foi baixar a "Portaria Disciplinando a Venda de Sorvetes e Refrigerantes", determinando que esses locais fossem "devidamente iluminados, ventilados e mantidos livres de ratos, moscas ou outros insetos". Insistia ainda na virtude de domingos livres. A violação disso constituía "um perigo mais alarmante", escreveu, "do que o sucesso do Kaiser alemão na guerra iminente". Claro, seus críticos já tinham uma resposta para isso: o que dizer do garçom de posto de venda que servia Coca-Cola nesse dia?

UMA ERA DE TRANSIÇÃO

Howard Candler assumira oficialmente o cargo de presidente da The Coca-Cola Company em 21 de janeiro de 1916, em uma reunião da diretoria, ainda que o pai fosse proprietário da maioria das ações. Embora ocupado com o novo cargo político, Asa Candler deixou logo claro que não tinha intenção de renunciar ao poder sobre a Coca-Cola - pelo menos, não agora. A luta começou com os planos dos filhos de vender a companhia. Dois advogados de Nova York, Bainbridge Colby e Ed Brown, representavam um grupo que se propunha a comprar a Coca-Cola por US$25 milhões.

Além de obter um lucro imenso, a venda gozaria de grandes isenções fiscais: os lucros acumulados sobre US$25 milhões em capital investido seriam pequenos se comparados às somas enormes que estavam sendo pagas, e a firma não teria mais que pagar aqueles dividendos extraordinários. Os detalhes do projetado negócio foram descritos em uma carta datada de 15 de janeiro de 1917.

Três dias depois, ocorreu uma tumultuosa reunião da diretoria da empresa. Ao serem requisitadas pela justiça, em 1920, as atas da reunião, haviam convenientemente desaparecido, levando consigo a carta Colby/Brown. O relatório anual sobrevivente contém apenas uma declaração misteriosa: "Asa G. Candler apresentou um relatório verbal". É razoavelmente seguro supor que esse "relatório verbal" constituiu um ataque violento contra a planejada venda de sua companhia. Conforme informou mais tarde o *The New York Times,* "o negócio fracassou quando um dos principais acionistas, um membro da família Candler, recusou-se a vender". Em reuniões de diretoria, Candler permanecia costumeiramente silencioso, escutando as sugestões e exposições.

Se discordava, tornava-se cada vez mais agitado, freqüentemente girando os polegares. Em seguida, falando naquela voz aguda, sacudida, enfática, dizia: "Eu; Asa G. Candler, possuidor de *90%* das ações desta empresa, voto contra a proposta do Sr. Howard Candler".

Embora a planejada recapitalização fosse retardada durante o resto do ano, a reorganização efetiva da companhia nunca ocorreu. De acordo com as atas de uma reunião de 4 de junho de 1918, "é considerado agora melhor política não abandonar a velha empresa". Em vez disso, foram emitidos "certificados de participação em uma empresa administrada por fideicomissário" no valor de US$25 milhões, em troca das ações. Colby & Brown ameaçaram processar a empresa por quebra de contrato e receberam como indenização certificados no valor de um milhão de dólares.

Quando essa decisão foi tomada no verão de 1918, os filhos de Candler exerciam completo controle legal da The Coca-Cola Company. No rescaldo da solução do Processo Tonéis e Barris, Asa Candler transferira todas suas posses em valores mobiliários aos filhos e, como presente de Natal em dezembro de 1917, dera à família todas as suas ações, menos sete.

O AÇÚCAR ENTRA NA GUERRA

No verão de 1918, outras grandes mudanças haviam sido impostas à companhia. A entrada dos Estados Unidos na I Guerra Mundial resultara em racionamento de açúcar. A Coca-Cola publicou anúncios, proclamando que "o açúcar é convocado para a guerra", e pedindo paciência ao público pela redução do fornecimento. Outro anúncio patriótico mostrava uma mão segurando um copo de Coca-Cola, com a sombra da Estátua da Liberdade empunhando a chama por trás dela. Pela primeira vez, a companhia pediu realmente aos engarrafadores que não procurassem abrir novos mercados, já que não podia fornecer xarope em quantidade suficiente.

O açúcar era de longe o ingrediente mais dispendioso da Coca-Cola. Durante muitos anos, seu preço no atacado oscilou em cerca de 5 centavos a libra-peso. Em maio de 1917, o preço subira para 8 centavos, o que exigiu um aumento de 5 centavos no preço do galão. Sam Dobbs queria *ordenar* aos engarrafadores principais que pagassem mais. Harold Hirsch discordou, observando que o contrato de engarrafamento mencionava um preço fixo. Aconselhou o uso de diplomacia, em lugar de táticas violentas. Em vista disso, Sam Dobbs viajou a Chattanooga para discutir o assunto com George Hunter, que assumira a direção da Thomas Company quando seu tio Ben falecera em 1914. Hunter concordou com um aumento temporário de preço, mas apenas enquanto o julgasse necessário, por causa das "condições anormais" de guerra.

No janeiro seguinte, Howard Candler resolveu abandonar o programa de desconto, em parte para desestimular o volume e, até certo ponto, para esquivar-se do litígio com a FTC, que sabia prestes a acontecer.* No mesmo mês, divulgou um aviso anunciando que fábricas começariam a fechar, até que fosse colhida a nova safra de açúcar. Por solicitação do governo, os fabricantes de refrigerantes haviam reduzido pela metade a produção. "Mas agora não conseguimos obter açúcar nem para a metade de nossa produção", concluía ele.

** No dia 15 de fevereiro de 1918, porém, o caso FTC foi finalmente levado a julgamento para os comissários da FTC, a prova contra a Coca-Cola Era frágil, e o caso foi arquivado em 17 de novembro de 1919.*

Os efeitos sobre os negócios da Coca-Cola não foram tão dramáticos como se poderia esperar.

Em 1916, as vendas não chegaram a atingir 10 milhões de galões. Em 1917, esse número saltou para mais de 12 milhões, voltando em seguida, aos 10 milhões no ano seguinte. A procura total de bebidas de cola, no entanto, elevava-se substancialmente, e a Coca-Cola evidentemente perdia negócios porque não podia obter açúcar suficiente. Balcões de gasosas exibiam cartazes dizendo coisas como "Não sendo possível obter COCA-COLA, estamos servindo AFRI-KOLA, A Segunda Melhor". Numerosos outros pontos de venda e engarrafadores não se mostravam tão honestos assim, e a substituição do produto tornou-se geral.

A guerra implicava também mais impostos. John Candler prestou depoimento perante a Comissão de Finanças do Senado, argumentando contra um imposto especial de 10% sobre refrigerantes. "Meus clientes", disse, "estão dispostos a pagar um imposto, esperam ter que pagá-lo, não têm desejo de esquivar-se dele." As baixas margens de lucro, porém, não pode-riam absorver o projetado tributo. "Tudo o que pedimos é que não sejamos destruídos", implorou Candler aos políticos, explicando que a companhia não podia repassar o imposto aos engarrafadores, que tinham contratos perpétuos a preço fixo. Nem podiam os engarrafadores ou pontos de venda elevar o preço além dos cinco centavos tradicionais, ou o público se rebelaria.

Em suma, argumentou Candler, o ramo de refrigerantes seria dizimado e o governo arrecadaria *menos* e não *mais* impostos.

Os senadores, de qualquer modo, aprovaram o imposto de 10 por cento. No que não surpreendeu ninguém, a indústria de refrigerantes sobreviveu. A Coca-Cola Company cobrou *de fato* parte do imposto aos engarrafadores principais, que por seu turno repassaram-no aos engarrafadores efetivos, o que gerou grande insatisfação. Sob intensa pressão dos Candlers e dos engarrafadores principais para manter o preço de varejo de cinco centavos, numerosos engarrafadores chegaram à conclusão de que aquilo era suicídio econômico e cobraram mais ao atacadista, o que resultou em vendas a varejo de 6 e 7 centavos. Um engarrafador escreveu: *"Tenho* que obter lucro este ano ou vou ficar em má situação. Comprei uma máquina de fazer gelo por US$3.000, caminhões por US$6,000 e tenho cerca de US$6.000 a pagar de impostos sobre o lucro do ano passado." Desesperados, outros engarrafadores recorreram ao uso de substitutos do açúcar, tais como xarope de milho, açúcar de beterraba e sacarina, a fim de fazer render mais seu suprimento de xarope. Após o fim da guerra, em novembro de 1918, a Coca-Cola anunciou orgulhosamente que "nada mudou, nem caiu de qualidade, nem foi diluído. A Coca-Cola permaneceu 'toda inteira' do começo ao fim da guerra", embora a declaração evidentemente distorcesse a verdade.

Passada a guerra, o ano de 1919 prometeu ser um dos melhores para a Coca-Cola. "Esses soldados que voltam virão com uma tremenda sede", previu um engarrafador, "e eles se lembrarão do que aconteceu." A demanda de xarope logo depois superou a capacidade de produção, e na reunião da diretoria em 12 de fevereiro, Howard Candler recomendou a compra de um terreno na North Avenue para a construção de uma nova e gigantesca instalação fabril que incluiria um prédio de escritórios, fábrica propriamente dita, tanoaria e usina de açúcar, a um custo de quase US$850.000.

Deve ter sido um ato de fé dar prosseguimento aos planos de novas instalações. Duas semanas depois, em 24 de fevereiro, o Tribunal de Apelação deu ganho de causa a J.C. Mayfield, citando a doutrina das "mãos sujas". A decisão sustentava que a Coca-Cola não tinha direito algum, uma vez que contivera outrora "a droga mortal cocaína". Além disso, a maior parte da cafeína da bebida sempre viera de folhas de chá, e não de nozes de cola. Dessa maneira, o tribunal decidiu que a Coca-Cola recorrera a "tal conduta enganosa, falsa, fraudulenta e desarrazoada que impede que um tribunal de justiça lhe atenda a qualquer pleito". Ou como observou o autor de um artigo na *The National Bottlers* Gazette,* "nos termos da decisão judicial, a Coca-Cola Co. torna-se inteiramente impotente contra imitadores, por mais ousados que sejam", acrescentando que a sentença punha a companhia em uma posição incômoda e possivelmente "fatal". A Coca-Cola, imediatamente, apelou do Caso Koke para o Supremo Tribunal, onde o resultado estava longe de ser certo, uma vez que o mesmo colegiado decidira contra a companhia apenas três anos antes no Caso Tonéis e Barris.

O GRUPO WOODRUFF

No dia 1° de julho de 1919, com o resultado final do Caso Koke pairando sobre o futuro da companhia, Sam Dobbs encontrou-se com Ernest Woodruff no Waldorf Hotel, na Cidade de Nova York, para discutir a venda da The Coca-Cola Company. Woodruff, o presidente da Trust Company of Geórgia, possuía numerosos contatos em Nova York e estivera provavelmente por trás da tentativa inicial de comprar a companhia em 1917. Nesse momento, declarou que "certos interesses" ofereciam o mesmo preço de US$25 milhões. Além da ameaça do Caso Koke, Dobbs sabia que havia grandes incentivos fiscais que aconselhavam a venda, a qual reduziria substancialmente o imposto sobre lucros acumulados e, igualmente importante, o imposto sobre lucros extraordinários que surgira com a guerra. O governo tributava a companhia sobre lucros "extraordinários" acima de uma porcentagem "razoável" de sua pequena capitalização. Entusiasmado, Dobbs concordou em levar de

volta a Atlanta a proposta de Woodruff.

Homem baixo, corpulento, queixo proeminente, filho de um rico dono de moinho de farinha de trigo, Woodruff viera, tal como John Pemberton, de Columbus para Atlanta. Mas, ao contrário de Pemberton, prosperara, realizando uma série de negócios que o haviam trans-formado em uma potência muito invejada (e temida). Woodruff procurava companhias peque-as e esforçadas, fundindo-as para formar grandes empresas, tais como a Atlantic Ice and Coal Company, a Atlantic Steel, a Empire Cotton Oil Company, o Pratt Laboratory, e a Continental Gin Company. Mas o golpe de sua carreira foi a negociação da compra da Coca-Cola, sem dúvida alguma a maior transação já realizada no Sul.

Escondendo com todo cuidado seu envolvimento no processo, sabia que os Candlers, especialmente seu rival banqueiro Asa, prefeririam mais vender seus negócios sulistas a interesses anônimos de Nova York do que a Ernest Woodruff, que era universalmente desprezado. A despeito de toda sua riqueza, Woodruff era tão seguro com dinheiro que fazia Asa Candler parecer um perdulário. Notório por suas usuras, Woodruff economizava sabonete de hotel e prendia sob as roupas volumosos pacotes de títulos para evitar ter que pagar frete por eles. Certa vez, enquanto um carregador esperava a gorjeta, Woodruff procurou em vão nos bolsos. "Tenho um quarto de dólar em algum lugar por aqui", murmurou. "Sr. Woodruff", respondeu o carregador, "se já teve um, vai continuar a ter." Até mesmo colunistas de jornal, normalmente respeitosos, mencionavam a natureza desagradável de Woodruff ao mesmo tempo em que lhe elogiavam a esperteza financeira. "Ninguém sabe exatamente quanto ele tem", declarou em editorial um jornal de Atlanta cm 1919. "Ninguém sabe muita coisa a respeito de seus negócios pessoais. Ele é um homem silencioso, não sociável, e tem poucos amigos íntimos. Mas quando chama dólares, eles vêm." O Grupo Woodruff incluía executivos do Chase National Bank e da Guaranty Trust Company, de Nova York, embora nenhum dos dois bancos estivesse oficialmente envolvido. A fim de esconder os compradores potenciais, a opção que Dobbs levou de volta a Atlanta era deixada em branco. Logo depois, contudo, Eugene Stetson, vice-presidente da Guaranty Trust Company, saiu do anonimato e chegou a Atlanta a fim de negociar a compra, enquanto Ernest Woodruff permanecia em Nova York, em um escritório temporário, com uma linha telefônica ligada direta com Atlanta. Depois de uma série de reuniões, nas quais Dobbs agiu como intermediário, a maioria das opções foi assinada no dia 26 de julho, dando ao grupo, até 28 de agosto, o direito de comprar todos os US$25 milhões de certificados de participação.

Na reunião de 2 de agosto da diretoria da Trust Company, houve "considerável discussão" sobre a opção pela Coca-Cola. Sam Dobbs, nesse momento membro da diretoria da Trust Company, participou dos trabalhos. Woodruff apresentou seu argumento: ali estava uma empresa imensamente lucrativa, administrada de forma precária, praticamente ainda um pequeno negócio familiar. Com administração apropriada, ela poderia explodir exponencialmente, sobretudo em operações no exterior. Além disso, com a recente promulgação da Lei Volsted, a Lei Seca entraria em vigor no dia 16 de janeiro de 1920, o que aumentaria substancialmente as vendas da Coca-Cola.

Claro, a compra era um jogo, dependendo de uma decisão favorável no potencialmente desastroso Caso Koke. Finalmente, resolveu-se que a opção seria exercida apenas se os advogados do banco opinassem positivamente sobre as possibilidades da Coca-Cola no julgamento em pauta no Supremo Tribunal. No dia 13 de agosto, o departamento jurídico deve ter dado sinal verde. "Ficou resolvido", diz a minuta, "que esta companhia participará de um grupo com o fim de adquirir os certificados de participação que representam as ações da The Coca-Cola Company." Por votação, foram atribuídas 20.000 ações a Ernest Woodruff pessoalmente "era consideração ao tempo e aos serviços prestados por ele nesta transação".

Na verdade, Woodruff conseguira o que atualmente seria chamado de um amigável exercício de pressão com compra e fechamento de empresa. The Coca-Cola Company of Geórgia seria vendida a uma nova empresa, The Coca-Cola Company of Delaware (um estado famoso por seus generosos impostos sobre pessoa jurídica). Os acionistas (isto é, os Candlers) receberiam US$15 milhões em dinheiro e US$10 milhões em ações preferenciais, rendendo juros de *1%. Além* disso, 500.000 ações ordinárias seriam oferecidas ao público a valores não estabelecidos ao par, a fim de evitar o pagamento de impostos. A Trust Company levantaria US$4,5 milhões dos necessários US$15 milhões em dinheiro. Presumivelmente, o resto viria dos demais membros do grupo que dava suporte ao negócio.

A Trust Company não possuía essa soma disponível no momento, Com depósitos de apenas US$1,8 milhão, era de longe o menor dos sete bancos de Atlanta. Não obstante, Woodruff confiava em que poderia levar o negócio a bom termo. No dia 22 de agosto, o dia em que divulgou a compra, o *Atlanta Constitution* publicou uma manchete que tomou todo o alto da primeira página: "COCA-COLA COMPRADA POR ATLANTANOS: A Trust Company of Geórgia Fica com a Bebida Nacional". No mesmo dia, o banco enviou uma carta, marcada como *Estritamente Confidencial* a seus acionistas, que teriam de ser contactados pessoalmente, com uma explicação do que estava realmente acontecendo, uma vez que a carta era em si muito confusa. Os acionistas da Trust Company teriam oportunidade de comprar uma ação da Coca-Cola por cada uma de suas ações do banco *se* depositassem US$195 por ação dentro de cinco dias. A carta prometia que, quando o grupo fosse dissolvido, no dia 1° de outubro, seria feita uma "distribuição". A linguagem vaga escondia a realidade do que acontecia nos bastidores. Aqueles que compareceram com o dinheiro para ajudar a financiar a compra e o fechamento terminaram adquirindo a Coca-Cola por apenas US$5 por ação, recebendo *em* outubro uma devolução de US$190. Ao serem as ações oferecidas ao público às 9 da manhã do dia 26 de agosto, foram vendidas ao preço unitário de US$40. As 3h45min, todas as ações haviam sido adquiridas, no total de 140.000, garantindo a venda. Quase metade das ações foi comprada por atlantanos.

Logo que assentou a poeira, tornaram-se claras as ramificações da venda. Os Candlers ficaram de repente riquíssimos; nos anos seguintes suas mansões brotariam por toda a Atlanta.

Sam Dobbs foi recompensado com a presidência da nova companhia, enquanto Howard Candler era elevado a presidente do conselho de administração. O poder real, no entanto, residia no "truste votante" de três homens: Woodruff, Stetson e Dobbs. Os acionistas não tinham voz na administração da companhia, e Dobbs, o único parente dos Candlers, podia ser vencido pelos banqueiros em qualquer votação.

Não está claro quanto dinheiro o misterioso "Grupo" ganhou com o negócio. Aqueles que estavam por dentro da transação aparentemente compraram 83.000 ações a US$5 cada, embora não haja registro de que Ernest Woodruff tenha pago qualquer coisa por suas 20.000 ações.

The Trust Company terminou com uma opção para comprar 24.900 ações a US$5 e nunca mais lutaria para levantar dinheiro. Mais tarde, os engarrafadores queixaram-se amargamente das "manipulações" furtivas dos nefandos especuladores, mas não há indicação de que lei alguma tenha sido infringida, a não ser no demorado processo do Departamento de Receita Federal sobre impostos.

A mudança mais importante refletiu-se na linha referente a patrimônio líquido no balanço da nova sociedade anônima de Delaware. O balanço inicial indicou propriedades imobiliárias, prédios, maquinaria e equipamento em valor inferior a US$2 milhões, muito embora os "bens intangíveis imobilizados" fossem avaliados em US$24,96 milhões. Esses bens intangíveis constituíam o coração

da Coca-Cola, incluindo a fórmula, a marca registrada, e a "boa vontade".

Nunca um termo de contabilidade fora tão apropriado. O que o Grupo Woodruff comprara não fora, na verdade, principalmente uma fábrica de xarope, mas a boa vontade do consumidor americano. Nos anos que se seguiriam, essa boa vontade se tornaria cada vez mais forte, com tangíveis resultados financeiros. Uma ação do capital original de 1919 da Coca-Cola equivalia, em 1991, a 1.152 ações, além de propiciar um dividendo cumulativo de mais de US$10.000. Se os dividendos daquela única ação original tivessem sido reinvestidos em ações da companhia, os US$40 (ou US$5 para os que estiveram "por dentro da coisa") equivaleriam neste momento a quase dois milhões de dólares. Usando a mesma escala, se um bisavô tivesse comprado uma das ações de US$100 de Asa em 1892, ele teria aproximadamente US$2,5 *bilhões*.

A TAÇA DE AMARGURA DE ASA CANDLER

Asa Candler nada soube da projetada venda, até que os filhos assinaram a opção. Ele ficou, segundo o filho e biógrafo, "profundamente chocado", recusando-se a comparecer à reunião final da diretoria em que a venda foi concretizada. Para o velho, a oportunidade não poderia ter sido pior. Sua esposa, Lucy, falecera de câncer da mama em março de 1919, pouco depois de terminado o mandato do marido como prefeito. Naquele momento, tendo dado de mão beijada a companhia, o magnata sentia-se traído e impotente - o Rei Lear no início da tempestade. Privado da Coca-Cola, Asa Candler tornou-se rapidamente uma figura patética que, em um momento de maior honestidade consigo mesmo, escreveu: "Não posso me colocar no estado de espírito que faz com que esta vida seja realmente alegre".

Suas obras, acrescentou, equivaliam a "cinzas, apenas cinzas". Começou a viver cada vez mais em um passado mítico. A juventude rural adquiriu a pátina de um Éden perdido para sempre.

"Quando penso naqueles dias dourados, em meio destes anos difíceis de preocupações e problemas", disse, "penso às vezes que vivi no céu e, perambulando, perdi o caminho." Em 1921, queixosamente escreveu a Howard dizendo que "Certa vez, fui contado entre os construtores de Atlanta, os filhos ativos da Geórgia - o seu mentor - e agora sou um homem só, nem necessário nem chamado para nenhum serviço". Invadido pela autocomiseração, resolveu arranjar uma nova esposa.

No ano seguinte, Candler, 70 anos, informou à família que tencionava casar com uma divorciada católica, Onezima de Bouchel, de Nova Orleans. O irmão, o bispo, embaraçado e estarrecido, fez tudo que podia para impedir o casamento. Sabendo que Asa não lhe daria ouvidos, Warren convenceu um amigo comum a escrever uma carta "amiga" de conselho. Candler rabiscou "Até tu, Brutus", e "Ora, o canalha!" na carta e devolveu-a. Quando, final-mente, cedeu à pressão da família e desmanchou o casamento, a Sra. Bouchel processou-o por quebra de compromisso, levando um dos amigos do bispo a escrever que "Estou mais do que convencido de que todos os problemas de seu irmão são resultado de uma conspiração dos jesuítas para levar-lhe os milhões para a Igreja Católica".

Meses depois, no entanto, Asa casou com Mae Little, uma estenógrafa de 37 anos de idade, que trabalhava no Edifício Candler. "Amanhã, vou me conceder uma companheira para a vida", escreveu a Howard, "uma pessoa que acredito estar interessada em mim e que será para mim um conforto." Acompanhada das filhas gêmeas de 10 anos de idade, a nova Sra. Candler mudou-se para a mansão na Ponce de Leon Avenue, embora, oito meses depois, chegasse às páginas do *The New York Times* ao ser flagrada dividindo um quarto de bebida contrabandeada com dois homens.

"Nós estávamos apenas fazendo uma festinha", disse ela à polícia. Em junho de 1924, um ano

após o casamento, Candler pediu divórcio, escrevendo que "desde o começo" a esposa lhe ignorara "o conforto e conveniência", deixando a casa cedo todas as manhãs para procurar a "companhia de homens, seguindo de automóvel para o interior". Em outubro desse ano, guiando embriagada pela contramão da estrada, a Sra. Candler atropelou e matou uma menina de cinco anos.

Em fins de 1924, Asa era um homem acabado. Chamado a prestar pela última vez depoimento em uma corte de justiça (como testemunha de defesa no Processo My-Coca), lamentou que Frank Robinson tivesse falecido. "Todos morreram, menos eu, e eu devia estar morto, mas simplesmente não morro. Vivi demais. Há agora dias demais entre meu berço e minha cova." Passou sozinho o Dia de Natal em um quarto do Hotel Biltmore em Nova York, escrevendo que "não gostaria de sair dali, absolutamente", já que o quarto era quente. "Tentem pensar em mim como eu *era",* suplicou aos filhos. Nunca se recuperou. Deteriorando-se cada vez mais sua saúde física e mental, faleceu em 1929 à idade de 77 anos.

É tentador considerar a vida de Asa Candler como uma peça de fundo moral, pensar nele como uma espécie de Willy Loman, obcecado pelo sucesso que continuamente lhe escapava, mesmo quando ele brilhantemente lhe criava a ilusão. Basicamente inseguro, procurou em desespero crenças sólidas como rochas e encontrou-as no capitalismo americano, no Deus metodista, em mulheres idealizadas e na Coca-Cola, a bebida que era uma bênção para a humanidade. Sem Asa Candler, a Coca-Cola nunca teria se tornado o produto isolado mais anunciado do mundo, nunca teria conseguido nem mesmo distribuição nacional. Queria imortalidade e conseguiu-a na sua bebida.

Alimentara a esperança de continuar a viver nas grandes empresas dos filhos, mas eles sofreram a maldição de ter um pai dominador, abstêmio, abastado e bem-fadado. Asa Jr., conhecido como Buddy, tornou-se um encantador alcoólatra que mantinha uma piscina pública, uma lavanderia e um zoológico no pátio da frente de sua casa. Deu a seus quatro elefantes os nomes de Coca, Cola, Refrescante e Deliciosa, e foi processado quando um de seus babuínos saltou por cima da cerca e comeu US$60 que tirou da bolsa de uma vizinha. Walter foi envolvido em um rumoroso processo, ao ser flagrado tentando estuprar a esposa de outro homem às 3 da manhã em um navio de cruzeiro.

William, que construiu o elegante Atlanta Biltmore, morreu em uma estrada do sul da Geórgia quando seu carro chocou-se com uma vaca tresmalhada. Lucy Candler Owens Heinz Leide perdeu o segundo marido em um assassinato sanguinolento, pelo qual um arrombador negro cumpriu pena de prisão, embora persistissem boatos de que Heinz fora morto por um parente.

Só Howard, o mais velho, pareceu corresponder sempre às expectativas do pai. Ainda assim, à sua própria maneira, Howard era o que mais lhe provocava ressentimentos. Foi Howard, como presidente da companhia, quem sancionou a venda secreta ao Grupo Woodruff, sabendo que isso mataria o pai. Movido por uma mistura de culpa, amor e raiva reprimida, foi ele quem escreveu o curioso livro sobre o pai que tem sido citado nestas páginas. Superficialmente, a biografia é um retrato quase adulatório de Asa Candler. Nada é dito sobre sua quebra de compromisso de casamento ou de seu fracassado segundo matrimônio. Mas conseguiu trazer sutilmente de volta, nas entrelinhas, o pai autoritário, e o retrato é com freqüência devastador, particularmente no tocante à história de Frank, o pônei: Muitas vezes, depois de atrelar e prender o cavalinho à charrete, e depois de sentar, dando sinal de partida com uma sacudidela nas rédeas sobre o lombo do animal, papai não conseguia que Frank começasse a andar ou fizesse outra coisa senão abrir bem as pernas, agachar-se e *tremei.* Ao ver isso, papai desatrelava-o, pegava as rédeas na mão direita, perto do bridão, e com a esquerda, em um acesso terrível de raiva, aplicava-lhe uma tremenda surra com um chicote comprido e flexível, gritando para o cavalo, em sua voz aguda e excitada, que se mexesse - mas tudo em vão.

No fundo do coração, Howard Candler deve muitas vezes ter desejado empacar como Frank, o

pônei. Na luta entre homem e animal, era claro com quem estavam suas simpatias.

Quaisquer que fossem seus ressentimentos, porém, mantinha-os bem escondidos. Quando Sam Dobbs foi eleito presidente em 1919, após a posse da companhia por Woodruff, não se queixou. E quando, no ano seguinte, *os* engarrafadores se levantaram contra os novos donos, mostrou que era um bom homem da companhia.

PREFÁCIO PARA A REVOLTA

As engarrafadoras primárias e secundárias quase nada sabiam sobre as manobras do Grupo.

Contudo, de volta a Chattanooga George Hunter ouviu boatos sobre sinistras reuniões em Nova York e telegrafou a Harold Hirsch, pedindo-lhe que "reserve alguns minutos e me escreva dizendo o que está realmente acontecendo". Hirsch, que estava no centro das negociações, respondeu no dia 8 de agosto de 1919, garantindo ao engarrafador: "Poderosos interesses estão por trás dessa proposta e farão tudo para que ela tenha sucesso", escreveu, acrescentando: "mas os interesses dos engarrafadores serão protegidos em toda a linha, sem nenhum pensamento de desrespeitá-los".

Hirsch estava enganado, e cedo foi obrigado a tomar partido em uma cruenta luta entre a nova administração e os engarrafadores.

A Guerra Civil da Coca-Cola

Brigas de família são coisas amargas. Nelas nenhuma regra ê observada. Não se parecem com dores ou contusões. Lembram mais rachaduras na pele, que não saram porque não há material suficiente.

-F. Scott Fitzgerald, *The Crack-up*

Quando chegamos realmente ao fundo da questão, descobrimos que todos nós realmente nos odiamos.

-Sebert Brewer, Jr., ex-engarrafador da Coca-Cola

APÓS O TRIUNFO do Grupo, o júbilo de Ernest Woodruff azedou com o contrato que o prendia, em uma sociedade perpétua, aos engarrafadores. O acordo inquebrável já causara problemas em 1917, ano em que os engarrafadores concordaram em aceitar o primeiro aumento temporário de preço. Nesse momento, embora terminada a I Guerra Mundial, a situação do açúcar tornara-se ainda mais ameaçadora. A Junta de Estabilização do Açúcar, criada em julho de 1918 para assegurar o suprimento a 9 centavos a libra-peso, encerraria sua existência em fins de 1919. Antes dessa data, porém, o governo perdera o controle sobre os preços, que duplicaram no outono, O novo presidente da companhia, Sam Dobbs, escreveu aos engarrafadores primários em novembro, solicitando permissão para comprar "todo açúcar que puder-mos ao preço que o Sr. [Howard] Candler resolver pagar". Declarava Dobbs que a companhia não estava auferindo lucros nos termos do acordo vigente e pleiteava uma escala móvel, na base do preço do açúcar, frisando que essa solução seria de "natureza temporária".

Os engarrafadores concordaram de boa vontade. Em dezembro, aquiesceram também a uma solicitação da companhia que equivalia a um empréstimo de curto prazo. Em carta a George Hunter, Howard Candler confessou-se "realmente grato... por mais esta prova de sua política liberal".

O que nem Rainwater nem Hunter sabiam, contudo, era que no exato momento em que agiam de maneira tão cativante, Dobbs e Candler conspiravam contra os engarrafadores. Em novembro, uma semana antes da carta de Dobbs, fora criada uma comissão "a fim de investigar a situação dos contratos de engarrafamento". Na reunião de diretoria de 15 de dezembro, W.C. Bradley, um proprietário de moinho de trigo de Columbus, trazido para o Grupo e para a diretoria por seu antigo vizinho Ernest Woodruff, anunciou um "projetado plano de reajustamento" com os engarrafadores.

O período do Natal transcorreu em calma. No número de janeiro de 1920 do *The Coca- Cola Bottler,* o presidente Howard Candler enviava seus votos de Feliz Ano Novo aos engarrafadores nas seguintes palavras: "Nossos votos para que, em sincera amizade e comunhão de interesses, possamos enfrentar juntos o novo dia como: AMIGOS". No mesmo número, Harold Hirsch escrevia que "a nova administração atribuí o maior valor possível... aos engarrafadores e alimenta a maior confiança nesse ramo do negócio". Veazey Rainwater respondeu com uma mensagem: "TENHAMOS FÉ!"

Menos de duas semanas depois, a fé de Rainwater ruía por terra quando descobriu a hipocrisia da companhia.

Hirsch solicitara outro encontro com os engarrafadores primários a fim de discutir a situação do açúcar, o que não era em si particularmente alarmante. Ao se reunirem e examinarem juntos a agenda da reunião, porém, Veazey Rainwater e George Hunter mal puderam acreditar no que liam.

"Percebemos", disse Rainwater, "que aquilo não era uma emenda ao contrato para aliviar uma situação, como pensávamos, devido às condições excepcionais..., mas uma proposta para mudar todo nosso método de fazer negócios". Recusando-se a comparecer ao projetado encontro, os dois escreveram a Hirsch, prontificando-se, no entanto, a estudar um novo aumento temporário de preços. Após mais alguns dias de correspondência cada vez mais nervosa, Harold Hirsch convocou Rainwater e Hunter ao seu gabinete. "Rapazes", disse, "chamei-os aqui para lhes dar más notícias".

Informou-os de que a diretoria da Coca-Cola resolvera que "os contratos dos senhores são contratos discricionários, que podem ser cancelados após aviso prévio razoável". E perguntou aos engarrafadores se tinham sugestões, "a fim de impedir que a coisa chegue a esse ponto". Os dois engarrafadores, recordou-se Rainwater, ficaram "inteiramente estarrecidos". Quando se recuperaram, perguntaram a Hirsch o que pensava da posição da companhia. "Penso", respondeu embaraçado o advogado, "que me dissociarei dessa proposta".

HIRSCH NUMA ENTALADELA

Claro que Hirsch não podia "dissociar-se", mas, de fato, estava numa situação extraordinariamente incômoda. Durante anos, fora advogado conjunto da companhia e dos engarrafadores, defendendo com sucesso o uso da marca registrada Coca-Cola. Os engarrafadores confiavam nele irrestritamente, em parte porque o próprio Hirsch era dono de uma engarrafadora. Naquele momento, a impressão era de que ele fora subornado. Figura importante na compra e fechamento *da* velha companhia pelo Grupo, fora premiado com um lugar na diretoria, enquanto seu salário anual saltava para a nunca ouvida cifra de US$37.500.

Na verdade, Hirsch tinha pouca opção. Em vão, argumentara com Ernest Woodruff que a ab rogação dos *contratos* causaria dano irreparável à "família" Coca-Cola. Woodruff estava aterrorizado com a situação nada empresarial que herdara. De seu vantajoso ponto de observação, os engarrafadores primários não eram tal coisa, absolutamente, mas sanguessugas. Além do mais, Sam Dobbs, Howard *Candler* e Asa Candler concordavam em que os contratos podiam ser denunciados segundo vontade das partes. O mais idoso dos Candlers insistia em que nunca fora intenção sua conceder para sempre direitos de engarrafamento.

Rainwater e Hunter imediatamente soltaram o *grito* de guerra entre os engarrafadores secundários, os quais, já preocupados com as mudanças que ocorriam nas distantes Nova York e Atlanta, fizeram causa comum com os engarrafadores principais, aparentemente a única proteção com que contavam contra a ruína de "seus pequenos fabricos", como desdenhosa-mente Sam Dobbs os chamava. Logo que informou à diretoria que todas as partes recusavam-se a comparecer à conferência, Hirsch recebeu autorização para iniciar medidas judiciais. Em vez disso, o atormentado advogado confabulou com Veazey Rainwater em esforço de última hora para chegarem a algum meio-termo. Em carta conjunta de 12 de fevereiro, Hirsch e Rainwater propuseram uma complicada escala móvel para o xarope, juntamente com a entrega da fórmula da Coca-Cola em um envelope lacrado, que seria aberto "no caso de a disputa envolver as proporções" dos ingredientes. Dobbs rejeitou categoricamente a proposta. "Não revelaremos, por qualquer consideração ou de qualquer

maneira, nem colocaremos nas mãos de ninguém as proporções dos ingredientes", escreveu. "Certas coisas têm que ser aceitas na base da fé." No fim, ambos os lados perderam a fé na honestidade recíproca. No dia 2 de março de 1920, Howard Candler, na qualidade de presidente do Conselho de Administração da The Coca-Cola Company of Delaware, notificou os engarrafadores primários que seus contratos seriam encerrados a partir de 1o de maio de 1920. Em resposta, Rainwater e Hunter insistiram imediatamente no velho preço acordado de 97 centavos por galão de xarope. Obrigada a cumprir o trato, a companhia observou o preço do açúcar subir em espiral para 20 centavos a libra-peso em abril, ocasião em que estava perdendo US$20.000 ao dia.

O escritório de advocacia King e Spalding, que representava os engarrafadores, redigiu uma violenta contestação do direito da companhia de denunciar os contratos. Os advogados, especificamente, culpavam o Grupo Woodruff pela medida e prometiam que "nossos clientes... não se submeterão a esse esbulho e lutarão de todas as maneiras legais para proteger e defender suas propriedades". Uma proposta conciliatória de última hora pareceu promissora, mas ela, também fracassou. No dia 16 de abril, os engarrafadores primários entraram na justiça contra a companhia, elegendo o foro do Supremo Tribunal do Condado de Fulton. "A luta começou", escreveu Sam Dobbs, "e estamos resolvidos a levá-la até o fim". Tinha início, oficialmente, a Guerra Civil da Coca-Cola.

FESTA DE AMOR TRANSFORMA-SE EM ORGIA DE ÓDIO

Os engarrafadores primários ganharam a primeira escaramuça, obtendo um mandado temporário que impedia a companhia de abastecer com xarope os engarrafadores secundários após o dia 1° de maio. Tentando aproveitar o mandado de modo a beneficiar a companhia, Sam Dobbs escreveu aos engarrafadores secundários, explicando que "o bem-estar dos senhores seria profundamente afetado" se a companhia não pudesse abastecê-los com o xarope. Embora furioso com os engarrafadores primários, Dobbs sentia-se impotente, como se deduz do trecho da carta que escreveu ao amigo Bill D'Arcy alguns dias depois: "A turma de Chattanooga está movendo céus e terras para predispor contra nós os engarrafadores secundários".

Convocando suas tropas, Hunter e Rainwater marcaram um comício de massa dos engarrafa dores para o dia 22 de abril, em Chattanooga. Embora tivesse sido propositadamente excluído, Harold Hirsch escreveu queixosamente que sempre tentara encorajar o "espírito de cooperação na Família Coca-Cola", mas fracassara. Salientava que ambas as partes tinham o mesmo objetivo básico - "um abastecimento contínuo e sem problemas de xarope de Coca-Cola aos engarrafadores". Na violência dos choques, porém, "esta proposta particular foi, até certo ponto, perdida na confusão". Os enraivecidos engarrafadores reunidos no Tennessee preferiam condenações emocionais da companhia ao apelo pela sensatez feito por Hirsch. "Se eu cair", declarou George Hunter, "quero arrastar comigo todo o negócio".

A companhia e os engarrafadores primários, porém, recuaram de seu vingativo jogo de "se você é homem cruze essa linha" antes de ser realmente fechada a torneira do xarope. Transigiram e chegaram a uma solução temporária antes da data fatal de maio, permitindo que a companhia abastecesse os engarrafadores primários a US$1,72 o galão, com um ajuste pelo preço instável do açúcar (com grande alívio para a companhia). Com o salão do tribunal repleto para o que os atlantanos sabiam que seria um julgamento divertido, o açúcar continuava a custar mais de 20 centavos a libra-peso, como resultado do açambarcamento feito por um consórcio de interesses açucareiros em Cuba, cuja economia disparava juntamente com as vendas de Coca-Cola. Em Atlanta,

porém, o preço da Coke *no* balcão subiu para *8* centavos o copo.

DRAMA NO TRIBUNAL

O julgamento degenerou logo em um verdadeiro cabo-de-guerra. Ben Phillips, o advogado dos engarrafadores, conseguiu pôr as mãos no livro de atas da Coca-Cola, cujo conteúdo leu para que constasse dos autos, a despeito dos protestos repetidos do advogado da parte contrária. No fim, Harold Hirsch arrancou à força as atas das mãos de Phillips. Normalmente sereno, Hirsch parecia mais um escolar zangado do que um advogado. "Isso não vai constar dos autos e exijo o livro de volta. Devolva-me o meu livro." Restabelecida a ordem na corte, Hirsch e seus colegas argumentaram convincentemente que os engarrafadores primários eram parasitas, meros corretores, "que não servem a nenhum fim útil, simplesmente compram o xarope a um preço fixo e o vendem com lucro - sem chegar mesmo a ver o xarope". Na repergunta, Veazey Rainwater admitiu que os engarrafadores principais auferiam um lucro de 25% na publicidade fornecida pela companhia. Sem praticamente nenhum investimento, a Southeastern Parent Bottler ganhara US$2,5 milhões em 20 anos.

Os engarrafadores responderam, com igual justiça, que sem eles não teria havido negócio de engarrafamento. Hunter e Rainwater historiaram os difíceis anos iniciais, mencionaram os engarrafadores que foram à falência, falaram nas lutas contra os imitadores. Os engarrafadores secundários, que realmente engarrafavam a bebida, haviam investido mais de US$20 milhões em terrenos, fábricas e equipamentos. The Coca-Cola Company não tivera que levantar um dedo ou gastar um único centavo em toda a operação. Muito ao contrário de serem sanguessugas, os engarrafadores primários treinavam e exortavam constantemente seus jurisdicionados para fornecerem um produto uniforme, de alta qualidade. Patrocinavam convenções e seminários de treinamento, providenciavam vendas no atacado, procuravam o equipamento mais moderno.

Quanto aos US$2,5 milhões de lucros em um período de 20 anos - o que dizer do lucro *duas* vezes maior do Grupo em um único dia, conseguido com um golpe financeiro, em vez de trabalho árduo e prolongado? A verdade situava-se mais ou menos no meio entre as duas posições. Em 1920, os territórios dos engarrafadores estavam quase todos ocupados. O número de franquias chegou ao máximo de 1.263 em 1928 (no mesmo ano em que o volume de xarope engarrafado superou finalmente o vendido em balcão), consolidando-se lentamente essa tendência nas décadas seguintes. Conquanto os engarrafadores primários tivessem, sem a menor dúvida, desempenhado papel valioso nos anos de formação da indústria de engarrafamento, essa utilidade diminuíra ao tempo em que a questão era submetida a julgamento. Eles tinham um negócio da China, e sabiam disso - o que era o motivo por que não queriam abrir mão do contrato.

No auge das tomadas de depoimentos, a municipalidade de Atlanta agravou ainda mais a situação ao processar The Coca-Cola Company para que revelasse os nomes de seus acionistas a fim de que pudesse tributá-los. Essa novidade, porém, nada foi em comparação com a ousada nova tática dos advogados dos engarrafadores. "ENGARRAFADORES PROCESSAM A COCA-COLA PARA OBTER A FÓRMULA", berraram as manchetes no dia 15 de maio. Atacando de propósito a companhia no ponto que a deixava mais paranóica, os engarrafadores insistiram em que o contrato original lhes dava direito à fórmula. Se perdessem a primeira causa e ganhassem a segunda, pelo menos estariam aptos a se suprir do xarope.

Como grande final, os engarrafadores pediram inesperadamente, no dia 31 de maio, baixa de seus processos no Condado de Fulton, ao mesmo tempo em que davam entrada dos mesmos no tribunal

federal de Delaware. "O golpe foi como um raio caindo de um céu claro", escreveu Dobbs.

"Esses processos infernais pendiam sobre minha cabeça como uma Espada de Dâmocles." A explicação pública da manobra foi que havia em jogo "questões federais", muito embora os advogados provavelmente desejassem um clima judicial mais neutro do que em Atlanta. O caso Delaware, que teve início em junho, contou com John Sibley, de Atlanta, como advogado dos engarrafadores, além de J. B. Sizer, de Chattanooga. Tendo trabalhado eficientemente ao lado de Hirsch no Caso Tonéis e Barris, Sizer, nesse momento, cerrava fileira no outro lado, tomando-se tão emocionalmente tenso na apresentação de suas razões iniciais que desmaiou.

A troca de argumentos cavilosos sobre os méritos relativos dos engarrafadores primários era, na realidade, estranha à questão principal: o contrato de 1899 era de natureza permanente? O contrato fora modificado em 1915, por sugestão de Hirsch, a fim de evitar-se possível ação judicial nos termos da Lei Clayton, que dispunha sobre restrições ao comércio. Um engarrafador da Flórida recusara-se a assinar o contrato emendado até que Hirsch garantisse especificamente que ele era de fato permanente. Sizer e Sibley, triunfantemente, exibiram essa carta de 1916. "Acima de tudo e além de qualquer dúvida", escrevera Hirsch, "o novo contrato, nesse particular é perpétuo e de cumprimento ainda mais obrigatório e forte do que o contrato original".

No banco de testemunhas, Hirsch tentou escapolir afirmando que "não escrevi essa carta como advogado da The Coca-Cola Company, [mas] como advogado dos engarrafadores". Não obstante, admitiu que sempre considerara permanentes os contratos, até que "reexaminara" o assunto em 1919 e chegara à conclusão de que se enganara. Outro depoimento revelou que Asa Candler, Sam Dobbs e Howard Candler haviam repetidamente suplicado à Thomas Company que renunciasse a seus contratos bianuais, citando a bem-sucedida operação Whitehead/Lupton. Os funcionários da The Coca-Cola Company haviam insistido, disse Rainwater sob jura-mento, que contratos permanentes com engarrafadores lhes dava "o maior incentivo para fazer o melhor em todas as ocasiões", e deixava-os "absolutamente seguros" na realização dos necessários aumentos de capital.

O VERÃO DE 1920

No dia 23 de junho de 1920 encerrou-se o período de tomada de depoimentos e o juiz Hugh Morris passou a examinar cerca de 2,500 páginas de traslados antes de pronunciar o veredicto, que era esperado no outono. Mais ou menos por essa época, Howard Candler cometeu um terrível disparate em matéria de compra. Impossibilitado de obter açúcar cubano em quantidade ou preço razoáveis, comprou um volume gigantesco do produto em Java, pagando 20 centavos a libra-peso. No verão, uma das usinas de Cuba abandonou a combinação e ofereceu-se para vender a preços reduzidos, deflagrando uma queda vertical do preço artificialmente alto. Em setembro, o preço despencara de seu auge de 27 centavos a libra-peso em maio para 15 centavos, e continuara a cair, chegando a 9 centavos em dezembro.

Candler e outros funcionários da companhia rezaram para que o navio que vinha de Java encontrasse uma tormenta tropical e afundasse, mas ele chegou na data marcada, 15 de dezembro, trazendo 4.100 toneladas de açúcar de alto preço, no maior suprimento isolado de adoçante jamais recebido na Geórgia. Um tipo espirituoso e pouco amigo da companhia, disse que The Coca-Cola Company estava com um "caso grave de diabetes". Enquanto a maioria dos demais refrigerantes baixava os preços, os engarrafadores da Coca-Cola não podiam fazer o mesmo, e receberam a culpa por uma situação que não podiam controlar. "E muito difícil para o público compreender que NÃO somos os fabricantes de nosso xarope", escreveu o engarrafador Crawford Johnson. Em resposta a

súplicas de preço mais baixo do xarope, o que a companhia fez foi elevá-lo em novembro, o que provocou uma indignada carta de Rainwater.

Naquele verão e outono de 1920, muita gente deve ter perdido a compostura na sede da companhia. O Caso Engarrafador aguardava julgamento, como acontecia também com o Caso Koke. A queda do preço do açúcar trazia maus augúrios para o preço do xarope no ano seguinte.

Acionistas desapontados provocaram uma queda ininterrupta do preço das ações. Nessas circunstâncias, o choque de personalidades entre Sam Dobbs e Ernest Woodruff chegou a extremos.

Desde o começo Dobbs desenvolvera antipatia pelo turbulento Woodruff. No início do litígio judicial, Dobbs escrevera ao amigo D'Arcy dizendo que "de maneira alguma nosso amigo Woodruff não está ajudando, com suas obstruções e interferências... Ele parece disposto demais a nos dizer o que devemos fazer e fica uma fera quando não concordamos". No meio do julgamento, Woodruff irritou ainda mais Dobbs ao sugerir o que poderia ter sido o mais brilhante amálgama de empresas do magnata: "Woodruff está tão ocupado como um cão sarnento cheio de pulgas, com um grande plano para fundir The Coca-Cola Company, os engarrafadores primários e todos os secundários em uma única grande empresa, com os engarrafadores aceitando ações da Coca-Cola em troca de suas propriedades e instalações". Dobbs repeliu a idéia. O diabo o levasse se ia concordai em coexistir com Woodruff *e* "Lupton e sua turma".

Nessa ocasião, na reunião de julho da diretoria executiva em Nova York, Dobbs finalmente explodiu. Woodruff insistia em não gastar mais de US$1,2 milhão em publicidade no ano, a despeito dos preços inflacionados do pós-guerra. Pintores de paredes, por exemplo, estavam exigindo o dobro do salário do ano anterior. Dobbs teve que informar à diretoria que já pagara US$1,1 milhão e precisava gastar muito mais até o fim do ano (na verdade, as despesas totais de publicidade em 1920 chegaram a US$2,3 milhões). Após a reunião, Dobbs puxou Woodruff para um lado e bombardeou-o com uma aula inesperada. "Perguntei intencionalmente o que ele sabia de publicidade e de custos de publicidade", contou mais tarde a D'Arcy. "Perguntei em seguida que valor tinha sua opinião numa questão de publicidade, sobre a qual era densa sua ignorância." A partir desse momento, claro, o destino de Dobbs estava selado. Harold Hirsch encontrou-se com o presidente ao voltar de uma viagem ao Oeste, explicando-lhe que Woodruff contava com sólido apoio da diretoria ao exigir-lhe a demissão. Culpava-o não só de um orçamento inflacionado de publicidade, mas também da operação desastrosa do açúcar javanês. No dia 4 de outubro, Dobbs entregou seu pedido de exoneração, concordando em manter silêncio sobre o assunto até novembro, quando se tornaria final a decisão. Mas disse a D'Arcy que "Woodruff, através de conversas confidenciais com todos que o procuram em seu gabinete, logo depois espalhará a notícia por toda a cidade". Tinha razão. Boatos de dissensões na companhia fizeram com que o preço das ações caísse US$5 em um único dia. Numa manobra que não agradou ninguém, Howard Candler foi empossado pela segunda vez como presidente. Tendo sido adiados também os pagamentos de dividendos, as ações caíram para US$25 cada, um novo recorde de baixa.

Atormentada por problemas de administração, sobrecarregada com açúcar de alto preço e ameaçada por processos *sub judice,* a nova Coca-Cola Company parecia estar afundando. No dia 3 de novembro, o Supremo Tribunal do Condado de Fulton decidiu que a Coca-Cola era obrigada a revelar à cidade de Atlanta os nomes de seus acionistas. Cinco dias depois, o juiz Morris anunciou finalmente sua decisão. O contrato, sustentou, era de fato permanente. "Nunca li uma sentença mais convincente e conclusiva em qualquer caso", exultou Sizer. "Abre-se uma oportunidade de ouro para que The Coca-Cola Company faça uma composição justa e razoável neste litígio." No início, pareceu que tinha razão. Ao mesmo tempo em que apelava, a companhia prontificava-se a conversar. W. C.

Bradley e Veazey Rainwater foram escolhidos para representar os dois lados e iniciaram uma demorada série de reuniões.

UM RAIO DE LUZ

Enquanto Bradley e Rainwater brigavam, o ministro Oliver Wendell Holmes, Jr., do Supremo Tribunal dos Estados Unidos, deu um voto que salvava o ano, à parte isso horrível, que acabara de passar. Em seu parecer decisivo, Holmes revogou a decisão da Corte de Apelação, dando ganho de causa à Coca-Cola contra a Koke Company, de Mayfield. Em palavras carinhosa-mente citadas por funcionários da companhia nos anos que se seguiram, escreveu ele que a Coca-Cola era "uma coisa única, vinda de uma fonte única, e bem conhecida da comunidade. Dificilmente constituiria um exagero dizer que a bebida caracteriza o nome tanto quanto o nome a bebida". Em outras palavras, pouco importava que a bebida tivesse sido originariamente nomeada por causa de seus ingredientes primários ou que outrora tivesse contido cocaína. O ministro decidiu que Koke era uma violação de marca registrada, mas que Dope era um termo genérico que Mayfield tinha liberdade de usar.

Finalmente, os engarrafadores e os funcionários da companhia em luta podiam alegrar-se com um triunfo comum. Se o voto tivesse sido no sentido contrário, teria tornado sem propósito a briga entre ambos, uma vez que a Coca-Cola sairia de tudo isso profundamente abalada. "O voto é da mais alta importância", disse Hirsch a um repórter. "Estabelece, além de qualquer dúvida, a validade da marca registrada e o nome comercial da The Coca-Cola Company e protegerá para sempre a companhia contra violações." Na euforia momentânea, Hirsch pôde ser perdoado pelo exagero. No futuro, atuaria em um sem-número de casos, muito embora eles fossem muito mais fáceis de vencer.

Enquanto isso, Howard Candler continuava a vender o xarope com base no preço inflacionado do açúcar, de 20 centavos a libra-peso. O engarrafador Crawford Johnson queixou-se que seus fregueses não podiam compreender "por que somos obrigados a vender nosso produto na base do açúcar a 20 centavos, quando o preço de mercado é hoje de 8 1/4 centavos". Rainwater e Bradley continuaram engalfinhados no tocante ao direito da companhia de inspecionar as fábricas dos engarrafadores e a exigência destes últimos de examinar a escrita da companhia. Chegou o Ano-Novo sem nenhuma solução à vista. Em fevereiro, os engarrafadores abriram novo processo contra a companhia, acusando Howard Candler de utilizar preços fraudulentos do açúcar.

Alguns dias depois, *The Wall Street Journal* deixou embaraçada a companhia ao insinuar que ela escondia alguma coisa no relatório anual - o que, na verdade, estava fazendo. "O relatório da Coca-Cola Co. deixa amplo espaço à imaginação. É diferente de todos os relatórios anuais publicados desde o princípio do ano." O valor das ações deu outro mergulho e Howard Candler, às carreiras, divulgou um demonstrativo de lucros e perdas acusando um prejuízo de mais de US$2 milhões, produzido pelo açúcar. Em abril, em um esforço total para conquistar as boas graças da imprensa, The Coca-Cola Company deu uma grande festa no Capital City Club, de Atlanta, para mostrar seus novos anúncios a editores e donos de jornais.

No dia 4 de maio, apenas dois dias após o encerramento da tomada de depoimentos, um ministro da Corte de Apelação de Filadélfia virtualmente confirmou a sentença proferida pelo ministro Morris. Em um procedimento inusitado, convocou os advogados e sugeriu que concordassem, em benefício mútuo, com uma escala móvel. Mais tarde, Hirsch e Sizer concordaram em que seria melhor deixar aquilo a um perito nomeado pela corte, uma vez que Rainwater e Bradley haviam chegado a um impasse. Em fins de julho, a guerra na família Coca-Cola chegou finalmente ao fim.

Os contratos eram permanentes - até mesmo os contratos da Thomas Company com seus

engarrafadores. Começando em 1° de novembro, o preço do xarope seria fixado em US$1,17 1/2 por galão para os engarrafadores primários, e US$1,30 para os secundários, que efetivamente engarrafavam a bebida, ambos os quais incluíram uma porcentagem de *5% para* publicidade. Para cada centavo que o açúcar subisse acima de 7 centavos a libra-peso, o preço do xarope aumentaria em 6 centavos. Os engarrafadores desistiram das outras ações judiciais.

A Coca-Cola sobrevivera à sua pior crise. O açúcar cobrado a preço alto estava quase no fim e as vendas continuavam a crescer, a despeito da crise econômica nacional. Um atacadista explicou nos termos seguintes o *status* à prova de depressão da bebida: "É um negócio *em* artigos incontáveis, de custo relativamente pequeno, para o qual existe uma procura universal".

Em junho, outro grande processo por violação, desta vez contra a Chero-Cola - uma bebida que lhe dominara o território natal em Columbus, Geórgia - foi resolvido em favor da Coca-Cola.

HARRISON JONES CHEGA EM SOCORRO DA COMPANHIA

A luta intestina podia ter acabado, mas deixara profundas feridas psíquicas que nunca sarariam inteiramente. Os engarrafadores nunca mais confiariam realmente na empresa. Um homem que ingressara na The Coca-Cola Company, porém, conseguiu sozinho estabelecer uma ponte entre os dois lados. Harrison Jones logo depois adquiria estatura mítica entre os engarrafadores. Com seu lm85cm solidamente construído, Harrison Jones era um homem imponente, cabelos enrascados arrepiados na cabeça enorme, com uma *voz* trovejante que dominava qualquer conversa. Um jornalista tímido, ainda recuperando-se de um encontro com ele, descreveu-o como "um cavalheiro muito corpulento que disfarça uma disposição cordial e paciente com um exterior ligeiramente feroz e um vocabulário mais vivido do que publicável...O Sr. Jones parece estar sempre prestes a atingir alguma coisa com um machado". Jones ingressara no escritório de advocacia Candler, Thomas & Hirsch em 1910 e estivem envolvido na compra e fechamento da empresa em 1919. Talvez reconhecendo suas aptidões mais para vendas do que para advocacia, Hirsch sugeriu que ele se trans-ferisse para a companhia, a fim de reorganizar-lhe a força de vendas. O novo empregado dividiu o país em dez territórios, instalando um gerente em cada um deles, e instituiu a rotina de reuniões anuais. Em 1921, publicou o primeiro informativo para os vendedores de balcão, que intitulou de *The Friendly Hand* (A Mão Amiga). Conseguiu mesmo extrair dinheiro de Ernest Woodruff para comprar 30 carros novíssimos.

Paralelamente, reconheceu que os engarrafadores precisavam também, e muito, de uma mão amiga da companhia. Como primeiro ato de reconciliação, planejou uma imensa convenção de todos os engarrafadores em 1923 - o primeiro evento desse tipo, uma vez que convenções anteriores haviam sido patrocinadas por engarrafadores primários isolados. Convidou o veterano vendedor Ross Treseder para ajudá-lo. Segundo Treseder, Jones "pegou fogo" com a idéia de tomar memorável a convenção, um acontecimento eficaz que "inauguraria uma cooperação mais estreita e permanente" entre a companhia e os engarrafadores.

Queria que eles pensassem que era uma convenção *deles* e viajou para pedir sugestões. A descrição de Treseder dos homens que ele e Jones visitaram revela o engarrafador da Coca-Cola em seu reino. Walter Bellingrath, de Mobile, Alabama, estava ansioso para conversar, uma vez que a Coca-Cola era "sua religião pela manhã, ao meio-dia e à noite", entremeando seus conselhos à companhia com citações bíblicas. Utilizava grande parte de sua riqueza para construir refinados jardins com tratamento paisagístico. De Mobile, Jones e Treseder viajaram a Memphis para visitar "tio Jim" Pidgeon, o primeiro-ministro dos engarrafadores americanos, que vendia anualmente

100.000 galões de xarope. Um verdadeiro dínamo de cabelos brancos, Pidgeon era outro fiel autêntico. "Quando o deixamos", escreveu Treseder, "todas as apreensões ou dúvidas que pudéssemos ter sobre a Coca-Cola e seu sucesso potencial haviam desaparecido por completo".*

Em Paducah, Kentucky, conheceram Luther Carson, que periodicamente tomava de chofre a palavra em igrejas para exaltar a Coca-Cola. Carson tinha boa razão para dar graças ao Senhor, uma vez que era dono do melhor carro e da maior casa da cidade e se deliciava em exibir seus tapetes orientais.

Armado com uma infinidade de idéias, Jones e Treseder voltaram a Atlanta e prepararam um cenário teatral completo de "Cidade Típica", com lojas de Papai e Mamãe, barbearias, * Ao contrário da maioria dos engarrafadores da Coke, Pidgeon pagava altos salários e despertava a lealdade dos empregados. Todas as manhãs, quando os caminhões saíam para a entrega carregados de Coca-Cola, ele gritava para os motoristas: "Mandem brasa, rapazes, mandem brasa!" casas de artigos para homens e sapatarias. No lado "errado" da rua, cartazes da Coca-Cola eram colocados em lugares impróprios ou o logotipo aparecia escrito erradamente, No lado "certo", tabuletas estrategicamente dispostas anunciavam a superioridade da bebida. O programa da primavera de 1923 dirigia-se particularmente ao vendedor de rota, que não devia considerar-se apenas um moço de entregas. "Se um homem pensa que é um vendedor, ele é vendedor", disse Jones. "Se pensa que *é* motorista de caminhão, é motorista." Levando os motoristas pela "Brass Tacks Lane", os seminários cobriram todos os aspectos de um dia típico.

Harrison Jones foi realmente lírico em seu grande discurso de reconciliação aos engarrafadores: "Este é um grande dia! É um dia de reunião, um dia de unidade familiar, quando os robustos filhos da Coca-Cola... se reúnem na velha fazenda... para transmitir e receber inspiração." E começou a transmiti-la, enfatizando o laço indissolúvel entre a companhia e seus engarrafadores: "Vocês, os engarrafadores da Coca-Cola, e nós, os fabricantes de Coca-Cola, estamos interligados, entrelaçados e somos interdependentes um do outro de tal maneira que o mal não pode ser feito a um sem ferir o outro, e o progresso de um tenha que ser inevitavelmente o progresso do outro. Homens, nós somos um só".

Chamou de "gêmeos siameses" o copo e a garrafa da indústria da Coca-Cola e convocou "homens de caráter... alma inteiriça, homens de verdade, de sangue vermelho" para saírem e descobrirem clientes "na loja de cruzamento de estradas no interior, nos postos de serviço, nas quadras de beisebol, nos rinques de patinação, nos trens, nos clubes - literalmente, em toda parte e em todos os lugares". E queria que, no coração e na mente do engarrafador, ficasse gravada a seguinte mensagem: "Vamos tornar impossível um cliente escapar da Coca-Cola".

Treseder ficou boquiaberto. "Ele era o melhor orador que já escutei...capaz de inspirar qualquer platéia." Na verdade, Harrison Jones passava a maior parte da vida falando sem parar, distribuindo a varejo anedotas liberalmente apimentadas com obscenidades criativas. Thomas Wolfe, em um trecho lírico sobre um vendedor, poderia ter facilmente descrito Harrison Jones quando escreveu: "Ele tinha... uma energia selvagem, uma vulgaridade rabelaisiana, um instinto sensorial para a réplica pronta e arrasadora, e um poder hipnótico de fala, torrencial, absurda, doida, e evangélica. Ele podia vender qualquer coisa". Jones, freqüentemente chamava a Coca-Cola de "água benta". Em certa ocasião, tomado pelo entusiasmo em uma convenção de engarrafadores, declarou com a maior sinceridade: "Diabo, eu poderia vender até mijo de cavalo engarrafado".

Em suas viagens pelo país para reforçar a moral dos vendedores era igualmente entusiástico. Os negócios no Canadá estavam prosperando, a despeito dos invernos longos e frios. Certo dia, em St. Louis, Harrison Jones iniciou uma vivida descrição da empresa canadense, explicando que, no

inverno, os moradores do gelado Norte mantinham suas casas quentes como uma torrada e praticamente viviam de Coca-Cola. "Espere", interrompeu-o um dos vendedores, "há alguma possibilidade de eu conseguir uma franquia para o Pólo Norte?" Dada a capacidade de persuasão de Jones, o ansioso engarrafador potencial talvez não estivesse brincando. Outro homem da Coca-Cola observou: "Harrison Jones poderia vender uma bola de neve no Alasca".

ARCHIE LEE BUSCA A FAMA E A FORTUNA

Enquanto Harrison rejuvenescia a empresa, Archie Lee, o homem que revolucionaria a publicidade da Coca-Cola, planejava sua primeira campanha na agência D'Arcy. Pouco depois de a América entrar na I Guerra Mundial em 1917, o jovem Archie Lee escreveu uma longa carta aos pais, na qual fazia um exame de consciência. "As doutrinas de nossas igrejas são palavras vazias", escreveu. "Para onde vamos ninguém parece saber." Ainda assim, disse, "Ah, que perda quando contemplamos o Jardim do Éden. Há alguma coisa profunda em nosso coração que nos diz que a vida surgiu para ser bela, pacífica e alegre. Todos nossos atos levam à agitação e ao conflito. Onde existe hoje um homem que tenha esperança autêntica e satisfatória?" "Talvez", continuou, "algum grande pensador possa surgir com uma nova religião".

Prosseguiu, dizendo que queria "fazer alguma coisa realmente de valor. Eu morreria feliz se fosse uma única coisa reconhecida e duradoura". A "grande ambição" de sua vida era escrever livros maravilhosos. Claro, seria maravilhoso se ganhasse um bom dinheiro enquanto fazia isso.

"Fortuna e fama! Isso faz um bocado de diferença." Dois anos depois, na D'Arcy, ele estava, de fato, na estrada da fama e da fortuna, embora não como romancista. Havia, contudo, encontrado uma coisa que oferecia uma "esperança autêntica e satisfatória". A Coca-Cola, sua nova religião, oferecia uma breve ilusão do Éden a um mundo cheio de "agitação e conflito". Archie Lee traduziria os anelos humanos fundamentais em alguns dos mais poderosos anúncios da Coca-Cola.

"É trabalho difícil", reconhecia Archie aos pais em 1920, "dar vestimenta diferente a muitas histórias sobre a mesma coisa". Na Coca-Cola, porém, achava que encontrara também a chave para a fortuna. Pediu emprestado US$1.000 aos pais para investir em ações da Coca-Cola no seu ponto mais baixo em 1920, observando com exatidão que "há uma grande possibilidade de que produza um bom lucro, talvez abrindo caminho para uma verdadeira fortuna". No ano seguinte, escreveu que estava criando "o melhor trabalho que já fiz". Planejara toda a campanha da Coca-Cola para o ano e estava tornando-se pessoa chegada a Bill D'Arcy. "Sinto-me confiante em que minha recompensa será considerável." Não abandonara a meta de escrever ficção - "pelo menos, um romance e alguns contos" - mas não havia como arranjar tempo. Mais tarde, em 1921, descreveu uma apresentação feita em Atlanta, onde foram expostas mais de 50 peças de texto publicitário, a maioria em cores. Lee refulgia no calor dos louvores de Howard Candler "ao melhor material jamais apresentado". Não falou mais em escrever ficção. Archie Lee descobrira sua vocação.

Nos seus primeiros anos, foi provavelmente responsável por várias mudanças nos anúncios. Ao ingressar na agência em 1919, o enfoque de D'Arcy tornara-se mais sofisticado do que os palavrosos anúncios do tipo "razão por que" de 1907. Um desenho em cores de 1916, por exemplo, mostrava duas mulheres, uma delas tendo nas mãos uma raquete de tênis; a outra, tacos de golfe, bebendo Coca-Cola, com um mínimo de texto e uso agressivo do espaço branco. As mulheres eram sadias, ativas, cheias de vida, ao contrário das atormentadas e neuróticas mulheres de uma década antes que iam às compras. Um anúncio de 1917 destacava a Coca-Cola como "a amiga favorita... um laço de mútuo prazer". Praticamente haviam sido abandonadas alegações de natureza medicinal e anúncios

negativos.

Em 1920, a agência D'Arcy levou ao extremo a tendência para o texto mínimo, possivelmente por sugestão do criativo Archie Lee. Um anúncio na *Life* mostrava simplesmente uma movimentada esquina dominada por uma grande pintura de parede que dizia "Beba Coca-Cola, Deliciosa e Refrescante". Outro anúncio sem texto exibia a linha de arranha-céus da Cidade de Nova York e respectivo porto, com uma mão segurando no primeiro plano um copo de Coca-Cola.

Em 1921, anúncios mostravam um jovem e elegante garçom de ponto de venda que, "com mão ágil e segura" servia a bebida, enfatizando serviço e produto excelentes e uniformes.

Lee ajudou também em um projeto para auxiliar engarrafadores a abrir novos mercados, enviando um pacote de anúncios e cartas de mala direta que podiam ser modificados segundo as circunstâncias. Destinadas a varejistas e a mulheres, as cartas focalizavam pela primeira vez o mercado doméstico, instando que pedissem ao armazém local que lhes enviassem engrada- dos da bebida. Muito embora o engradado de 24 garrafas fosse incômodo, o inventivo enfoque de D'Arcy explorou um imenso mercado potencial.

O verdadeiro talento de Archie Lee, porém, estava no *slogan* perfeito, gracioso. Em 1922, criou seu primeiro grande sucesso. "A Sede Não Conhece Estação", que foi usado durante vários anos. Os anúncios de fevereiro e dezembro usando o *slogan* mostravam a Coca-Cola cm animadas cenas de esqui. A frase foi repetida vezes sem conta na convenção de 1922 em Atlanta, onde vendedores de balcão ficaram deliciados com a mensagem. Embora a companhia sempre apresentasse a Coca-Cola como uma bebida para todas as estações, essa foi a primeira campanha de inverno realmente sistemática.

ROBERT WOODRUFF ASSUME O COMANDO

Em julho de 1923, Archie Lee escreveu que estava ocupado com um grande e novo cliente - a White Motor Company, de Cleveland, Ohio. D'Arcy conquistara a conta porque o novo presidente da Coca-Cola, um ex-executivo da White, fizera a apresentação. Lee e o novo chefe da Coca-Cola estavam destinados a tornar-se a equipe simbiótica que levaria a companhia para uma idade de ouro. Lee apresentou assim o homem cujo nome se tornaria sinônimo de Coca-Cola: Um homem mais ou menos de minha idade, filho de um banqueiro importante de Atlanta, um cara que conheci quando visitei Atlanta pela primeira vez há alguns anos, começou a vender caminhões White mais ou menos na mesma época em que fui trabalhar para um jornal em Atlanta. Saiu-se notavelmente bem nesse trabalho e, depois da guerra, foi levado para Cleveland e logo depois tornou-se gerente-geral da The White Company... Embora estivesse ganhando rios de dinheiro em Cleveland, voltou a Atlanta há alguns meses como presidente da The Coca-Cola Company. Esse homem é Robert Woodruff.

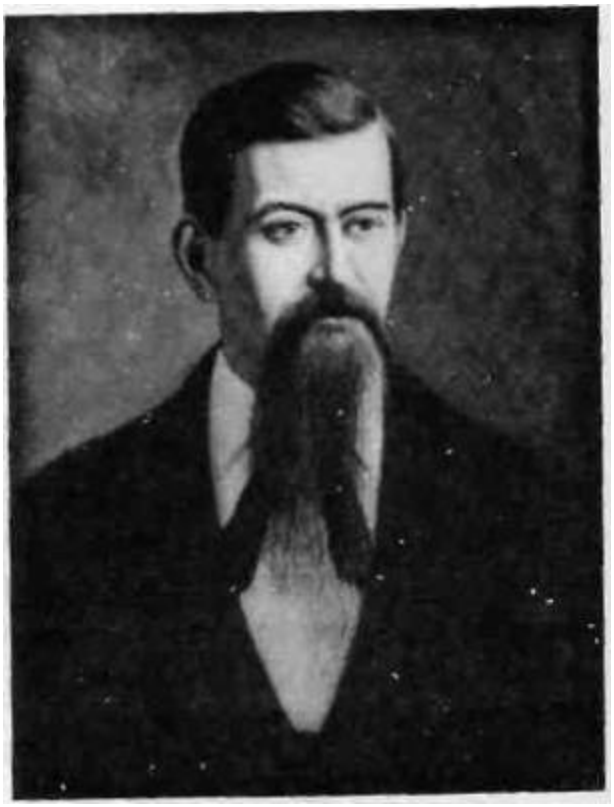
O Vin Mariani, o popular vinho de Bordeaux temperado com coca (e precursor da Coca-Cola), era abertamente divulgado como benéfico para todos, desde bebês a gente idosa.

"Here's the best feeding bottle!"

Sketch with inscription by A. ROBIDA, Artiste illustrator. "Vin Mariani unites all nations." Muito antes da Coca-Cola, o Vin Mariani deu a volta ao globo, sob a forma de tônico nervoso apropriado para pessoas de todos os climas.

"It's good, my boy; it's Vin Mariani!"

John Pemberton, o inventor da Coca-Cola, tem sido em geral mostrado como o homem de barba desalinhada visto neste retrato a óleo.



Quando era mais moço, porém, ele usava barba bem-cuidada e seus olhos pareciam simultaneamente tristes e pensativos.

Asa Candler em 1888, ano da morte de Pemberton e quando consolidou seus direitos sobre a Coca-Cola. (Candler Papers, Special Collections, Emory, University).

A indomável Ma Candler e os filhos, em 1891. A pequenina Martha Candler, "uma batista inflexível", dominava a família e transmitiu a todos a boca severa, com os cantos virados para baixo. Asa aparece em pé, o terceiro a partir da esquerda. John, o advogado e juiz, é o mais moço, na extrema esquerda da segunda fila. O briguento bispo Warren é o que está sentado à esquerda em um tamborete. *(Candler Papers, Special Collections, Emory University)*.

Asa Candler e família em 1899, ano em que Howard (de pé à esquerda) pegou a estrada como vendedor da Coca-Cola. Asa pressionava os filhos fortemente para que se destacassem em tudo, mas nenhum deles jamais correspondeu às expectativas do pai.

Frank Robinson, o discreto "herói esquecido" da Coca-Cola que deu nome à bebida, elaborou o gracioso logotipo encursivo e fabricou a bebida mais procurada nos balcões de gasosas.

O alto comando da Coca-Cola em 1899, prestes a entrar no novo século. Frank Robinson (primeira fila, primeiro à esquerda) era ainda mais baixo do que Asa Candler, o segundo de pé à esquerda, ao seu lado. O sobrinho de Candler, Sam Dobbs, usando um grosso bigode, ocupa o centro da segunda fila.

Howard Candler, o filho mais velho de Asa e ainda com cara de meninão, aparece à direita de Dobbs e ao lado da Sra. Dobbs. Em frente a ela, Walter Candler faz pose com as mãos sobre os ombros do irmão mais moço, William. Parecendo constrangidos e a alguma distância, os dois trabalhadores negros à direita são identificados como: "Jim Reed, carregador, e Will Cartright, carroceiro.

Em 1894, quando a bebida ainda continha cocaína, três menininhos anunciam orgulhosamente que preferem a Coca-Cola.

Enquanto girava a controvérsia em torno da bebida, a companhia explicitamente se proclamava

como "a Grande Bebida Nacional", vista nesse momento quando era servida pelo próprio Tio Sam em uma torneira no Capitólio.

Na ilustração, um velho e mal-humorado magnata examina uma fita de teletipo (que dava as cotações das Bolsas de Valores) juntamente com um promissor colega. O texto de 1907 esclarece as velhas alegações medicinais de que a Coca-Cola combate "os terrores que torturam os nervos e abalam o físico".

O engarrafador da Coca-Cola de Chicago descobriu que um apelo sexual explícito vendia a bebida. Na foto, uma beldade de 1907 (acima) está obviamente "satisfeita"de várias maneiras. O mesmo engarrafador divulgou um anúncio de uma moça com os seios de fora, com uma garrafa de Coca-Cola nas mãos (abaixo). O pudico Asa Candler ficou furioso não só com o conteúdo sexual mas também com as referências às qualidades afrodisíacas da Coca-Cola.

Mesmo que Asa Candler manifestasse horror à publicidade da Coca-Cola feita pelos engarrafadores do Oeste, o anúncio de 1913 da companhia (abaixo) reflete de certa maneira a prostituta mostrada, com dupla intenção, cinco anos antes. Neste caso, a mulher "satisfeita" não parece tão provocantemente sexual, embora "a bebida siga, direta como uma flecha, para o lugar que está seco," o que pode ser interpretado de várias maneiras.

Três vendedores da Coca-Cola posam orgulhosamente para o fotógrafo em frente a um dos onipresentes cartazes de parede. Em 1914, a companhia já pintara mais de 500.000m2 de paredes em todo o país.

Nesse cartum publicado pela *Good Housekeeping* em 1912, Harvey Wiley adverte um público crédulo contra os perigos da indigestão, do nervosismo e do potencial viciante que se escondem na Coca-Cola.

Em um curta-metragem de D. W. Griffith, *For His Son,* produzido em 1912, a desesperada heroína Blanche Sweet empurra para um lado um pequeno jornaleiro na ânsia de pegar sua Dopokoke. A história moralista de Griffith explorava o sentimento anti-Coca-Cola que se seguiu ao processo judicial Barris e Vasilhames em 1911, embora a bebida não contivesse mais cocaína desde 1903.

Parte III: A Idade de Ouro

(1923-1949)

Georgi Zhukov estava exausto. Não terminara ainda de instruir seus oficiais para o dia seguinte, e horas antes o sol já desaparecera. Exalando um suspiro, pediu a um ajudante- de-ordens que lhe trouxesse alguma coisa para comer. O general russo não tivera um momento de descanso desde que defendera Moscou das tropas de elite de Hitler, quebrara em seguida a resistência alemã em Stalingrado, levantara o cerco de Leningrado e liderara o avanço triunfante de Varsóvia até Berlim. Tocando impiedosamente suas tropas para chegar à capital alemã antes dos americanos, estiver a ansioso para acertar uma conta pessoal. "Em pouco tempo, vou colocar aquele animal pegajoso, Hitler, em uma gaiola ", prometera ao amigo Khrushchev. Embora realizas-se tudo o mais, frustrou-se quando Hitler cometeu suicídio.

Nesse momento, afundado em deveres administrativos, que abominava, o general supervisionava a zona ocupada pelos russos na derrotada Alemanha. Mesmo que desprezasse o inimigo, sentia pena dos alemães mortos de fome, patéticos, a implorar comida. Embora sentis-se desprezo pela maioria dos soldados americanos - aqueles fanfarrões que haviam entrado tarde na guerra e se consideravam os salvadores do mundo -, descobrira um co-lega e um soldado em Dwight Einsenhower, e os dois haviam se tornado amigos na Conferência de Potsdam.

Pensando em Ike, lembrou-se da bebida predileta dos americanos. Para os russos, ela parecera o mal - uma poção escura, borbulhante -, mas não quis ofender o novo conhecido quando o americano a oferecera.

Sorridente, bebeu de um trago a bebida, como faria com um gole de vodca, e sentiu-a explodir no nariz. Espirrando, tossindo, cuspindo, pensou que fora vítima de uma peça de mau gosto, até que Einsenhower, rindo, disse-lhe que a bebesse mais devagar. "Ela ainda lhe dará gás", explicou Ike, "mas lá em Kansas dizem que um bom arroto é bom para a digestão." Zhukov gostou na segunda vez e, mais tarde, tornou-se fã da bebida.

Era disso que precisava para sentir-se revigorado pelo resto da noite. "Nikolai!", berrou. "Traga com a comida uma daquelas bebidas especiais Estrela Vermelha." Ansioso para repetir o novo drinque, Zhukov perguntara ao general Mark Clark, comandante da zona ocupada pelos americanos, se poderia arranjar-lhe um suprimento da mesma coisa que lhe fora servida por Ike.

"Mas não a coloque naquela garrafa esquisita. E faça-a de cor diferente. " Zhukov sabia muito bem que Stalin, aquele maníaco invejoso, ficaria mais do que contente em encontrar um pretexto para liquidar o herói popular. O general não podia ser surpreendido tomando um refrigerante capitalista.

Ah, ali estava. O ajudante-de-ordens trouxe-lhe borscht e o que parecia uma garrafa de água mineral. Soltando com um estalido a rolha decorada com uma estrela vermelha, o herói de todas as Rússias virou a cabeça para trás, emborcou a bebida e soltou um gostoso arroto. "Ahh!", disse baixinho. "Coca-Cola!"

Robert W. Woodruff: O Chefe Assume o Comando

Grandes coisas são feitas pela devoção a uma única idéia, Há uma classe de gênios que nunca seria o que i se tivessem outras.

-John Henry, Cardeal Newman

EM 1923, quando o dinâmico filho de Ernest Woodruff, Robert, tornou-se presidente da The Coca-Cola Company à tenra idade de 33 anos, a maioria das pessoas supôs que o ríspido e velho banqueiro impusera a nomeação. Na verdade, Robert Woodruff, na época o mais jovem executivo de uma grande empresa, fora contratado contra objeções iniciais do pai. Ernest Woodruff era coerente em suas atividades empresariais e familiares - e osso duro de roer em ambas. Conforme nota a biografia oficial de Robert Woodruff, as relações com o pai foram "uma sucessão infindável de afeição, rebeldia, respeito, desafio, dedicação, tolerância, e admiração". De acordo com o jovem Woodruff, o pai "ditatorial" jamais aprovava alguma coisa que ele fizesse. "Ele era muito mais duro comigo do que com os outros filhos".

Se Robert Woodruff houvesse nascido, em 6 de dezembro de 1889, em berço de ouro, o pai teria imediatamente confiscado o berço e mandado derretê-lo para transformá-lo em lingote. Mais velho de três filhos, Robert não recebia mesada e esperava-se que vivesse à mesma maneira espartana do pai. Embora crescido cercado de numerosos criados em uma casa apropriadamente suntuosa no Inman Park, em Atlanta, foi, de muitas maneiras, um pobre menino rico. A atmosfera em casa era séria, disciplinada, severa: os três meninos nunca tiveram liberdade para fazer o que queriam ali ou brincar de pega pelos sonoros corredores. Fotos da infância de Robert Woodruff, mesmo à idade de dois anos e meio, mostram um rostinho sobrenaturalmente calmo, adulto - contemplativo, sério, calculador, inibido e profundamente triste. Olhos fundamente engastados pareciam fitar um mundo sombrio, mas não demonstravam sinal de medo. O mundo que se cuidasse.

Como um dos alunos da Escola Dominical de Asa Candler, recebeu do mestre uma dose do metodismo fervoroso, além da influencia puritana do pai. Embora não fosse ostensivamente rebelde, o jovem Woodruff gostava muito de reunir-se a outros alunos para zombar pelas costas do magnata da Coca-Cola. Devia ser um grande prazer para ele enganar Candler e o pai ao mesmo tempo. Ernest Woodruff dava-lhe 50 centavos semanais para alimentar o pônei em que ia para a escola. Sabendo como se cuidar, o garoto fez amizade com o cavalariço da coxeira da fábrica da Coca-Cola, que ficava perto do colégio, e deixava ali o cavalinho o dia inteiro, comendo a aveia de Candler, o que lhe permitia embolsar o dinheiro.

Foi aluno invariavelmente medíocre. Aos 13 anos, freqüentou uma escola de verão coordenada pela Sra. W. F. Johnson, que gostou do garoto desajeitado e sério. Com o estímulo da mestra, floresceu. "Fiquei muito satisfeita", escreveu ela, "em notar o esforço que fez desde que veio para minha pequena escola de verão. Se continuar assim, você será algum dia um homem de quem seus pais falarão com orgulho." Woodruff recortou essa nota, guardando-a entre suas relíquias. Ao tomar-

se mais tarde presidente da Coca-Cola, passou a dar a Sra. Johnson uma pequena mesada, explicando-lhe que "A senhora teve muitos alunos, muitos deles muito melhores do que Robert W. Woodruff, mas eu só tive uma Sra. Johnson".

A reação de Woodruff à bondosa senhora tinha provavelmente relação com a devotação que dedicava à mãe, Emily Winship Woodruff, uma santa, segundo todas as descrições. Suave e compreensiva, era um contraste com a figura dominadora do marido e estimulava nos filhos o amor à música e à poesia. Durante toda a vida, paralelamente à maneira seca herdada do pai, Robert Woodruff conservou um lado sentimental e sempre procurou mulheres protetoras, além de seus muitos companheiros de esporte e jogo.

A despeito de todo esforço na escola de verão, porém, Woodruff foi logo reprovado da Escola Secundária, do que resultou sua transferência para a Academia Militar da Geórgia - GMA onde continuou a ser estudante medíocre, mas encontrou um lugar como líder. Por causa do feio aparelho ortodôntico que usava, não podia participar de esportes. Em vez disso, dirigia praticamente tudo na GMA - o time de futebol, o jornal da escola, o clube de arte dramática -, enquanto tirava bom proveito de seu encanto natural como vendedor. Claro, não prejudicava em nada ser filho de Ernest Woodruff. Ao levantar dinheiro para a banda da escola, foi direto procurar os amigos banqueiros do pai. As artes de persuasão de Woodruff, juntamente com seu sobrenome, salvaram também a escola da falência. O audacioso jovem visitou James S. Floyd, vice-presidente do Atlanta National Bank, prestes a executar a hipoteca da GMA O alto e magro rapaz de 16 anos fixou no banqueiro os olhos intimidadores e disse-lhe para "ir com calma" na questão da escola. Ao descobrir que o intruso era apenas um estudante da GMA, Floyd preparou-se para expulsá-lo dali - até que ele lhe disse quem era e insinuou que Tom Glenn, um dos funcionários da Trust Company, endossaria a nota promissória da GMA De repente, Floyd tornou-se mais do que cooperativo e a escola foi salva.

Deixando a GMA curvou-se à exigência do pai de que fosse fazer faculdade, e no outono de 1908 partiu para o Emory College, em Oxford, Geórgia, onde se destacou matando aulas, gastando dinheiro e escrevendo para casa cartas cheias de queixas - os olhos incomodavam-no, não tinha dinheiro suficiente, o teto do dormitório vazava e ele pegava resinados. Pagava a outros alunos para fazer seus deveres de matemática e disso nunca se arrependeu, mesmo muito mais tarde na vida Um de seus ditados mais repetidos era: "Se puder conseguir que alguém faça uma coisa melhor do que você, isso é sempre unia boa idéia". Ao fim do semestre, até Ernest Woodruff teve que admitir derrota quando James Dickey, o presidente da Emory, escreveu-lhe uma carta contundentemente direta: "Não acho que seja aconselhável que ele volte para o colégio no próximo período... Ele nunca aprendeu a dedicar-se aos estudos, o que, juntamente com suas ausências freqüentes, toma impossível que ele tenha sucesso como estudante".* Furioso, o pai insistiu em que ele arranjasse trabalho e o indenizasse pelas despesas desperdiçadas com taxas, alimentação e pousada.

** Robert Woodruff provavelmente conservou um sentimento de inferioridade defensivo no tocante a seu curto período na faculdade. No fim, restabeleceu a tradição de filantropia de Asa Candler com a Emory, a "Escola da Coca-Cola". Até o hino da escola diz; "Fomos criados com Coca-Cola. É por isso que a gente manda brasa".*

UM MALFADADO INÍCIO DE CARREIRA

Robert Woodruff alimentava duas fantasias de adolescente sobre a vida de adulto - ou ganharia um milhão de dólares ou caçaria animais de grande porte como Buffalo Bill Cody, que conhecera pessoalmente. No fim, acabou atingindo as duas metas, mas ambas deviam ter parecido distantes para

o rapaz de 19 anos que começou a trabalhar, em fevereiro de 1909, na General Pipe and Foundry Company como operário comum, manejando uma pá e peneirando areia. Esse trabalho durou apenas uma semana, depois do qual tornou-se servente de maquinista, aprendendo a operar um tomo e outras máquinas. Após um ano, foi despedido sem razão aparente, embora tenha sido contratado pela empresa matriz, a General Fire Extinguisher Company, como ajudante de almoxarifado, onde logo depois destacou-se como vendedor. Ou pelo menos era o que parecia.

Mais uma vez, inexplicavelmente, deram-lhe o bilhete azul.

Depois de saltar de um trabalho manual a outro, recebeu uma oferta generosa do pai: um emprego como agente de compras na Atlantic Ice and Coal Company. Nesse momento, estava para casar com Nell Hodgson, de uma importante família de Athens, e precisava de trabalho permanente. Ainda muito confiante em si, a despeito de uma carreira até então irregular, logo depois horrorizou o pai ao comprar uma frota de caminhões White para substituir os cavalos e carroças que até então eram usados na entrega de gelo e carvão. Ernest Woodruff quase desmaiou ao tomar conhecimento da extravagância e vetou um prometido aumento de salário.

Quando descobriu, através do superior imediato, que o pai era o responsável pela decisão de lhe negarem aumento, Robert ficou desconfiado e viu também que ele estivera por trás das demissões dos empregos anteriores. Ernest Woodruff queria dar-lhe uma lição da dureza da vida, provando-lhe que ela não seria automaticamente fácil para os filhos de um homem rico. O enfurecido filho imediatamente abandonou o emprego prometendo nunca mais trabalhar para o pai - voto este que quebrou mais tarde.

Ao tempo em que fora vendedor mal remunerado da companhia de gelo, ingressara no Norias Shooting Club, uma reserva de caça na Geórgia onde ricos executivos de toda a América vinham caçar, beber, jogar pôquer e realizar discretos negócios. Deu-se conta de que a filiação ao clube lhe permitiria "entrar em contato com figuras de importância social". Muitos anos depois, disse ao sobrinho que *"é* tão fácil fazer amigos entre gente importante como entre gente sem nenhuma importância, Não me refiro apenas a pessoas que têm dinheiro, mas a pessoas que chegaram a ser alguma coisa nos campos em que atuam". Woodruff viveu de acordo com esse preceito durante toda a vida, cercando-se de homens de negócios, escritores, políticos, artistas de variedades e atletas famosos.

Walter White, um sócio do Norias, impressionou-se com a maneira como Woodruff negociara a compra de caminhões, bem como com sua conduta no clube. Nesse momento, ofereceu-lhe um emprego de vendedor da White Motor Company no sudeste do país. Quase da noite para o dia Woodruff fez sensação como vendedor de caminhões, graças a um nariz infalível para o contato certo, o "homem de importância social". Ao contrário de tantos vendedores, era direto, honesto e descontraído, irradiando confiança e estabilidade. Representava um produto de qualidade que generosamente oferecia a um público que dele precisava. Subiu rapidamente de cargo, tomando-se gerente de vendas da região sudeste. Durante a I Guerra Mundial, deixou a White para servir no Corpo de Intendência do Exército dos Estados Unidos, onde criou um transporte motorizado de tropas que rendeu muitos negócios à White Motor Company. Voltou à firma após a guerra. Ernest Woodruff, que o aconselhara contra o "terrível erro" de vender caminhões, deve ter chegado à conclusão de que o filho, afinal de contas, tinha valor, e convidou-o para membro da diretoria da Trust Company of Geórgia, onde Robert participou do plano do grupo para comprar a The Coca-Cola Company em 1919. Adquiriu um bloco considerável de ações destinadas aos que estavam a par da transação, ao preço de US$5 cada, convencendo também seu companheiro de caçadas, Ty Cobb, a fazer o mesmo, dessa maneira lançando os alicerces da fortuna de Cobb.

Na qualidade de vice-presidente da White, Woodruff caminhava nas alturas, com um salário enorme de US$75.000 anuais, mais comissões. Vivia também nas alturas, para grande desgosto do pai, tomando empréstimos vultosos para financiar um estilo de vida luxuoso e novos investimentos.

Durante a recessão de 1921, escapou por pouco do protesto de suas notas promissórias e acompanhou desolado a queda de suas ações da Coca-Cola. Embora, ao fim de 1922, as ações tivessem voltado a subir e as vendas tivessem melhorado, continuava incerto o futuro do refrigerante. A diretoria da Coca-Cola estava insatisfeita com Howard Candler no comando. Ele carecia de energia e de capacidade de liderança e fora o responsável pela desastrosa compra do açúcar. Falava-se muito em trazer de fora um presidente mais enérgico, que proporcionasse à companhia a direção tão necessária. Robert W. Woodruff era uma opção natural. Inicialmente relutante, Ernest Woodruff teve que reconhecer finalmente que Robert era um talentoso vendedor e lhe ofereceu a presidência da Coca-Cola, com um salário de US$36.000 anuais.

O jovem executivo não estava ansioso para trocar a White por um corte de salário de US$39.000. Complicando-Ihe ainda mais a decisão, Walter Teagle lhe oferecera a presidência da Standard Oil, com um salário de US$250.000. Woodruff, porém, estava cansado de Nova York e ansioso para voltar a Atlanta. Via também um enorme potencial de vendas da Coca-Cola, tanto no país quanto no exterior. Em última análise, foi motivado pelo bloco de 3.500 ações da Coca-Cola que possuía: "O único motivo por que aceitei aquele emprego", disse mais tarde, "foi recuperar o dinheiro que investira... Pensava que, se trouxesse o preço da ação de volta ao que pagara por ela, venderia e me consideraria quite. Depois, voltaria a vender carros e caminhões".

Apresentou uma contraproposta: aceitaria a presidência por um salário básico e *5%* de qualquer aumento anual das vendas. O pai rejeitou a idéia. No fim, Woodruff concordou em aceitar o emprego, com a condição de que teria plena liberdade de ação e deixando bem claro que não toleraria oposição do pai. Com o oferecimento da Standard Oil no bolso e a promessa do velho emprego na White se as coisas não dessem certo, assumiu a presidência da Coca-Cola. Durante mais de 60 anos, o carismático líder dirigiria o destino do refrigerante, transformando-o no produto mais famoso do mundo.

Até para seus colegas mais chegados, Robert Woodruff sempre permaneceu um enigma. Tinha mais de lm e 90cm de altura e sua presença imponente fazia-o parecer ainda mais grandalhão, enquanto mastigava o charuto sempre presente e silenciosamente examinava uma sala onde acabara de entrar.

"A gente sabia que o Chefe chegara", lembrou-se um conhecido, "mesmo que estivesse olhando para o outro lado. Podia-se sentir isso. Ele tinha uma presença indescritível, uma espécie de magnetismo." Os homens da Coca-Cola fariam tudo para despertar-lhe a boa vontade e lhe demonstraram lealdade fanática ao longo de todos esses anos. Ainda assim, superficialmente, Woodruff era um homem sem nada de interessante. Não lia. Vários de seus íntimos juravam que ele nunca terminara um livro e recusava-se a passar os olhos por qualquer correspondência que se estendesse por mais de uma página, preferindo que auxiliares digerissem por ele o material. Não apreciava cultura, história ou arte. Em uma ocasião em que foi detido pelo tráfego a apenas alguns minutos da Catedral de São Pedro, em Roma, ordenou impaciente ao motorista que desse a volta.

"Mas Sr. Woodruff, estamos a apenas cinco minutos de lá!" exclamou um secretário. "Já chegamos perto o suficiente", respondeu secamente Woodruff.

Embora fosse orador medíocre, que evitava as luzes da ribalta, muitos de seus ditos eram mais citados pelos homens da Coca-Cola do que os versículos bíblicos. Pronunciamentos simples, como sua declaração de que "todos os que têm alguma coisa a ver com a Coca-Cola devem ficar ricos",

freqüentemente chegavam ao máximo do óbvio. Outros eram generalizações banais, tal como: "Não há limite para o que um homem pode fazer ou para onde pode ir se ele não se importa com quem fica com o crédito." Enquanto o sociável Harrison Jones brilhava na lanchonete da empresa em companhia do homem comum, Woodruff mandava instalar um elevador privativo direto para seu gabinete, onde fazia refeições em uma sala particular com um grupo seleto de pessoas. Rondando como um urso pelos corredores da companhia, mastigando o charuto, passava pela maioria das pessoas como se nem soubesse que elas estavam ali. Quando alguém cometia a temeridade de cumprimentá-lo, "Bom-dia, Sr. Woodruff", ele muitas vezes rosnava em resposta: "O que é que há de bom nele?" O Chefe, no entanto, podia, de repente, tornar-se cordial e encantador, passando o braço em torno dos ombros de um empregado extático, enquanto falava.

Tendo fobia de ficar sozinho, fazia com que houvesse sempre pessoas à sua volta. Era comum que ligasse para alguém às 5 da tarde e dissesse: "Venha jantar aqui hoje à noite". A despeito do que quer que tivessem pensado em fazer, empregado ou conhecido obedeciam. De igual maneira, se não conseguia dormir, o Chefe acordava alguém para lhe fazer companhia. 0 sonolento amigo ficava sempre perplexo sobre o motivo por que estava ali, uma vez que Woodruff tinha pouco a dizer.

Preferia sentar-se em meio a um silêncio amigo, mandando embora a companhia quando sentia o sono chegar. "Ser íntimo demais do Sr. Woodruff era perigoso", lembrou um homem da companhia.

"Era como ser uma mariposa perto da chama." Em algumas maneiras ele lembrava Asa Candler.

Profundamente inquieto, estava sempre em movimento. Certa vez, convidou um grupo de amigos para uma semana de descontração em um local de veraneio na Flórida. Dois dias depois, anunciou de chofre que ia embora, mas, claro, todos os demais poderiam ficar e divertir-se. Conseguira o que quer que tivesse ido buscar ali e tinha que pegar novamente a estrada. "O mundo pertence aos descontentes" era uma de suas máximas, repetindo as palavras de Hawthorne que Asa Candler recortara. Woodruff parecia realmente sentir-se em casa apenas em Ichauway, a fazenda de 15.000 hectares que comprara em 1929 no sudoeste da Geórgia, onde recriou o velho clube de caça Norias em uma escala mais grandiosa - e com ele no comando total. A parte isso, freqüentemente circulava entre a casa em Atlanta e a cobertura em Nova York, ou, mais tarde, o T. E. Ranch, em Wyoming, onde caçava animais de porte na antiga região de Buffalo Bill.

O poema favorito de Candler e Woodruff era o *"Se",* de Rudyard Kipling, embora o segundo conseguisse viver mais de acordo com as injunções do autor inglês do que o primeiro. Ao longo dos anos, Woodruff realmente conservou a cabeça enquanto os outros perdiam a sua. Lembrava também Candler no fato de nunca pagar salários exorbitantes, embora pelo menos compreendesse o valor de prêmios oportunamente distribuídos. Mesmo na velhice, o multimilionário se agachava ao lado de uma máquina de venda automática de um posto de gasolina para contar as chapinhas e calcular a percentagem que cabia à Coca-Cola.

Reconhecidamente competitivo como homem afeito à vida ao ar livre, atirador exímio e cavaleiro apurado, Woodruff era medíocre no golfe, que o amigo Ralph McGill chamava de sua "camisa de cilício". Ainda assim, jamais perdia, nem mesmo nos campos de golfe. Concedia a si mesmo um *handicap* suficientemente alto para conseguir vencer até seu amigo Bobby Jones, Jr.

Com mais freqüência, escolhia Jones - que possuía engarrafamentos de Coca-Cola por todos os Estados Unidos, América do Sul e Escócia - como parceiro. De igual maneira, tampouco perdia no pôquer, mantendo o jogo em andamento até as primeiras horas da manhã, se necessário. Em um caso famoso, ordenou que o avião da companhia voasse em círculos por cima do aeroporto até que ganhasse uma partida de *gin rummy.*

Acima de tudo, dava valor ao *controle,* que exercia até sobre si mesmo. Um conhecido elogiou-o

pela "capacidade de ficar zangado e nada demonstrar". Em vez disso, o Chefe tratava os inimigos calma mas eficazmente, assumindo controle natural em virtualmente todas as situações. Raramente comparecia a eventos sociais. "Eu dou festas", dizia. "Não vou a elas." Bem cedo compreendeu que aqueles que exerciam mais poder freqüentemente permaneciam em segundo plano, e assim tomou-se um mestre da influência sutil, do exercício da autoridade com luvas de pelica.

Esse poder, porém, não o usaria no vácuo. Dotado de uma superior qualidade de escutar, constantemente fazia perguntas e pedia sugestões. Muitas vezes já se decidira sobre um curso de ação, mas, ainda assim, solicitava opiniões - a fim de confirmar que estava certo e fazer com que todos se sentissem parte da ação. Seus conselheiros variavam dos mais altos executivos aos empregados mais humildes. Em certa ocasião, um vice-presidente perguntou ao motorista se o chefe lhe pedira dados sobre uma questão importante. "Não, senhor", respondeu o motorista. "Mas vai pedir."

MUDANÇAS NA DÉCADA DE 20

Embora receba geralmente o crédito por ter "salvo" a companhia, Woodruff assumiu na verdade um negócio bem administrado, que sobrevivera ao seu período mais difícil e estava bem adiantado na convalescença. O relatório anual de 1922 dizia orgulhosamente que um empréstimo gigantesco de US$8,4 milhões (ocasionado pelas perdas com o açúcar) fora liquidado nos dois últimos anos.

Harrison Jones restabelecera efetivamente a moral, dividindo o país em distritos de vendas mais eficientes. Archie Lee e Bill D'Arcy começavam a refinar a publicidade da Coca-Cola. As vendas disparavam, A inflação e os preços do açúcar haviam caído, garantindo a existência de uma bebida de tostão durante as décadas seguintes.

Além do mais, herdara a cultura empresarial da Coca-Cola, uma bebida já envolta em uma aura semimística. Homens da companhia sentiam profunda fé no produto, quaisquer que fossem os Candlers ou Woodruffs que lhe estivessem traçando o futuro. O verdadeiro protagonista da história da bebida seria a própria Coca-Cola. O gênio de Woodruff foi o de reconhecer esse princípio fundamental e construir sobre ele, resistindo a todos os esforços para diversificar as atividades da companhia. Como dissera o ministro Holmes, a Coca-Cola era uma coisa só, vindo de uma só fonte, e Woodruff permaneceu ferozmente fiel ao seu solitário produto na garrafa padrão de seis onças, até que foi literalmente obrigado a mudá-la décadas mais tarde.

De muitas maneiras, a Coca-Cola representava as grandes empresas da década de 20 - a era dos primeiros administradores profissionais, que confiavam cada vez mais em advogados, especialistas em relações públicas, pesquisadores de mercados, psicólogos e publicitários.

Administrador consumado, Woodruff introduziu uma precisão quase militar no que fora basicamente até então uma empresa familiar, dirigida de forma brilhante mas amadorística por Asa Candler e parentes. O Chefe insistia em manuais de procedimentos para todos os aspectos da companhia.

Ainda mais do que o pai, Robert Woodruff sabia como manipular estrutura empresarial para maximizar lucros, privacidade e controle, ao mesmo tempo em que minimizava impostos e fiscalização do governo. Em princípios de 1923, ao ser eleito para a diretoria, supervisionou a criação da Coca-Cola International. A despeito de seu nome, essa companhia controladora nada tinha a ver com vendas no exterior. Ela, simplesmente, substituía o embaraçoso conjunto dos três homens que possuíam a maioria dos votos. E a finalidade era a mesma - assegurar que ele e seus amigos conservariam o controle da empresa. Ações ordinárias da Coca-Cola (mais de 251.000) foram

trocadas na base de 1 por 1 por ações da International, embora a Bolsa de Nova York inicialmente se recusasse a cotar a nova emissão, sendo contrária a companhias controladoras que não efetuavam negócios concretos.

De modo geral, as circunstâncias reinantes na década de 1920 facilitavam a vida de Woodruff.

Com a recuperação econômica que se seguiu à curta recessão do pós-guerra, os Estados Unidos ingressaram na Idade do Jazz, sacudida e autoconfiante, e a Coca-Cola borbulhou ao longo do caminho como parte vital da época. A Era Progressista de caçadores de corruptos virtualmente acabara, e a Coca-Cola emergiu daquela nuvem de conflitos a fira de corresponder à imagem que sempre procurara construir, a de uma saudável bebida familiar, uma alternativa abstêmia à bebida contrabandeada. Os que continuavam a atacar o refrigerante pareciam nesse momento antiquados restos de uma era anterior.

Tom Watson, em sua última intervenção como senador dos Estados Unidos em 1921, o ano anterior à sua morte, atacou acremente a Coca-Cola no plenário do Senado. "Um viciado que consome de 14 a 20 garrafas dessa coisa todos os dias não é caso raro", trovejou. "Os melhores médicos no estado da Geórgia me disseram que a Coca-Cola destrói... a capacidade cerebral, a capacidade digestiva, a contextura moral, e que a mulher que se vicia nela perde seu direito divino de trazer filhos ao mundo." Ninguém lhe deu mais atenção do que daria aos tresvarios previsíveis do octogenário Harvey Wiley. Embora os sulistas continuassem a pedir seu "pico" com um pouco de lima, cereja ou amônia, aquilo era simplesmente um apelido. A Coca-Cola permanecia vagamente *risqué,* mística, mas isso apenas resultava em mais consumo, e não em ações judiciais.

Em 1929, a campanha da WCTU contra a bebida estava madura apenas para o ridículo. "Ante o espetáculo de homens voltando para casa encharcados de Coca-Cola para espancar as esposas", escreveu sarcasticamente William Allen White, "ante a cena de criancinhas puxando a manga dos pais em bares de Coca-Cola muito depois de meia-noite... permanecemos indiferentes." Outro jornalista comentou que a WCTU bem que podia desfechar uma campanha contra o uso de palitos de dentes em público. No mesmo ano, *The New York Times* anunciou oficialmente o fim da perseguição pública à Coca-Cola, observando que um "ponderado historiador" do futuro consideraria os ataques ao refrigerante dignos apenas de um parágrafo curioso. Em última análise, contudo, a bebida "assumiu suavemente seu lugar entre os Grandes Negócios, onde se encontra agora".

Muito embora possa ter herdado uma empresa em bom estado, Woodruff possuía gênio para identificar o centro de sua força. Talvez não a tenha salvo, mas sem dúvida alguma impulsionou-a para um nível mais alto. Envolvido em todos os aspectos da companhia desde o início de seu reinado, aprovava cada grande decisão, enquanto seus julgamentos rápidos, baseados em postura filosófica simples, acertavam no alvo uma vez após outra.

Parte de sua habilidade residia na escolha de homens certos, dos que considerava os melhores nos seus respectivos campos de atividade. "Ele pode avaliar o valor de um homem com tanta rapidez", disse em 1930 um daqueles que o observavam de perto, "que o homem nem sabe que está sendo observado." Muitos dos que guiariam os destinos da companhia subiram a bordo durante a década de 1920: Eugene Kelly, que assumiu a operação canadense; Lee e John Talley, que galgariam níveis executivos; AI e John Staton, heróis do futebol e eruditos da Geórgia Tech; William "Pig Iron" Brownlee, um gerente resoluto, justo, mas duro. Muitos dos recrutas eram naturais da Geórgia, indivíduos que falavam com o sotaque macio e arrastado do Sul e que enfeitiçavam clientes aonde quer que estivessem - fosse em Nova York, Montreal ou Paris -, enquanto seus olhos vivos não perdiam nenhuma oportunidade de negócios.

Se um adversário o impressionava, não raro o contratava. Arthur Acklin, um fiscal do

Departamento de Receita Federal, natural da Geórgia, que tentara arrancar impostos atrasados da Coca-Cola, logo depois ingressou na companhia para combater do outro lado. John Sibley o enérgico jovem advogado do escritório King & Spalding, que combatera a Coca-Cola no recente Caso Engarrafadores, pouco tempo depois trabalhava para a companhia que combatera tão apaixonadamente. Sibley tornou-se amigo e conselheiro de Woodruff durante toda a vida, acumulando poder gradualmente, à medida que diminuía a autoridade de Harold Hirsch. Sibley compreendeu que a força de Woodruff residia na compreensão intuitiva do negócio, como aliás escreveu certa vez ao Chefe: Na administração de um negócio de vulto, empenhado em operações nacionais e internacionais, há duas coisas básicas que precisam ser vigiadas... Chamo a primeira de operações do dia-a-dia e do ano-a-ano, que consiste de seguros métodos de produção e comercialização, apropriado controle financeiro, e capacidade de lidar com pessoas, de um ponto de vista administrativo e executivo.

Denomino a segunda de política geral, que envolve manter certas todas as relações, isto é, conservar o negócio no devido curso... Em qualquer ocasião, o balanço contábil deve refletir o estado das operações, mas talvez não mostre a história dos pontos fortes e fracos da política geral seguida. Isso só pode ser visto de dentro ou culminará mais tarde em desastre.

A PUBLICIDADE NA ESTREPITOSA DÉCADA DE 20

Uma das razões por que a Coca-Cola não era mais denegrida ao fim da década de 1920 foi que Woodruff imediatamente reconheceu que uma postura defensiva, negativa, era má política e *proibiu a publicação de mais panfletos citando o parecer do Dr. Schmiedeberg* sobre a cafeína. O Chefe estabeleceu um tom modesto, polido, que ainda hoje é adotado *na companhia. A* bebida, disse, não tinha importância capaz de abalar o mundo - era uma coisa pequenina, na realidade, servindo para tornar a vida um pouco mais descontraída e agradável, só isso. Adotando essa falsa modéstia, *claro, ele atribuía mais importância à Coca-Cola: o* destaque dado a uma pausa para uma bebida agradável, sociável, combinava bem com o hedonismo e a energia dos tempos.

Archie Lee e Robert Woodruff, que compartilhavam da mesma atitude em relação à bebida, logo se tornaram amigos. Lee era uma das poucas pessoas, além de Sibley, que realmente ousavam chamá-lo de Bob. O publicitário possuía o talento de traduzir os pensamentos tenteantes de Woodruff em *slogans* graciosos, simples - contrastes diretos com a maior parte da publicidade do período, que utilizava como nunca prolixo texto negativo, explorando os receios dos consumidores.

Um creme para as mãos destacava "A Tragédia de Nan - As Mãos Domésticas". Os anúncios do aspirador de pó Hoover proclamavam que "Tapetes Sujos São Perigosos". Os das lâminas azuis da Gillete mostravam um homem com barba por fazer confessando: "Nunca fiquei tão embaraçado na vida!" A Postum preferia um aluno compensando horas após a escola, por ter perdido tempo "tomando um café gostoso demais". O prêmio do gênero, no entanto, cabia ao papel higiênico Scott, onde um cirurgião e uma enfermeira eram vistos curvados sobre um paciente oculto. O texto dizia: "... e o problema todo começou com papel higiênico áspero". Numa época cada vez mais preocupada com aparência e *status* social, a maioria dos anúncios explorava o medo de parecer desajeitado - a menos, claro, que fosse usado o produto do anúncio.

A publicidade da Coca-Cola devia ter sido uma mudança agradável para o consumidor atormentado e ansioso da década de 20. Os anúncios não mostravam mais um sol causticante incidindo sobre desanimadas e abatidas donas-de-casa que iam às compras. Em vez disso, a mensagem de Archie Lee em 1923 era "saboreie a sede no trabalho ou no prazer". A Coca-Cola era

"sempre deliciosa" e encontrada em "lugares amenos e alegres". Mantendo-se o texto no mínimo, as ilustrações transmitiam a mensagem de que homens e mulheres jovens, ativos, contentes, bonitões, gostavam da bebida.

A agência D'Arcy contratou alguns dos melhores artistas da época - N. C. Wyeth, Mc-Clelland Barclay, Fred Mizen, Haddon Sandblom, Hayden Hayden, e Norman Rockwell, entre outros. Seus quadros a óleo para a Coca-Cola eram, não raro, verdadeiras obras de arte, mas os ilustradores nunca foram tão estúpidos a ponto de colocarem o ego acima do produto. "A idéia numa ilustração", disse McClelland Barclay em 1924, "deve atingir [aquele que a vê] como se fosse um tiro. Ela precisa arrancar-lhe uma exclamação: Mas que idéia mais maravilhosa! E não apenas isso, mas lembrar-lhe que a Coca-Cola é refrescante e boa de beber." Barclay gostava especialmente do anúncio publicado naquele ano na *Ladies' Home Journal,* de uma *socialite* bem vestida em um balcão de gasosas, erguendo o véu para tomar um copo de Coca-Cola. Tudo na foto denotava discrição de alta classe - a mulher usando branco, o elegante garçom, o texto discreto que aparecia embaixo: "Refresque-se. O charme da Coca-Cola é proclamado em todos os lugares".

Woodruff e Lee mantiveram a tradição de evitar sexualidade ostensiva nos anúncios, embora, ao mesmo tempo, os mantivesse sugestivos. Um trabalho de 1923 chegou inusitadamente perto de uma "apelação" sexual, mostrando uma bela loura com um vestido de decote baixo e uma expressão quase ardente. "Não há nada igual a ela quando a gente está com sede", proclamava o texto de duplo sentido. Nos anos seguintes, porém, foram mostradas mais morenas do que louras, e muito embora fossem indubitavelmente seiúdas, não eram tão descaradamente sensuais. "A gente costumava chamar as Moças da Coca-Cola de As Virgens de Atlanta", lembrou-se um publicitário.

"Elas eram *sexy* apenas acima dos quadris, oferecendo sexo sem suor." Em 1923, Archie Lee começou a trabalhar a frase que seria sua maior criação. "Pare e Refresque-se", escreveu ele. "Nossa nação é a mais ocupada da Terra. Do café da manhã ao jantar o trabalho não tem fim." Esse anúncio era na verdade uma volta aos tipos que exploravam a pressa e a preocupação de 1905, e Lee logo o abandonou. Mas a idéia mágica de deter a marcha do tempo, de fazer uma pausa para respirar em um dia agitado, era válida e útil, se separada de suas conotações negativas.

Já febril no início do século, o ritmo de vida na América parecia nesse momento inteira-mente frenético. "Que ritmo o de hoje!" escreveu um comentarista da década de 20, contando como era o dia de um típico empregado de escritório. Ele sofria de "velocidade-desejo-excitação", um ciclo infindável que "gira ininterruptamente no seu cérebro, no seu sangue, na sua própria alma". Tudo tinha que ser feito na maior pressa, de acordo com outro autor, com "rápidas passagens pelo balcão de gasosas... receitas de comida rápida... tablóides que podiam ser lidos rapidamente". Em 1919, Lee cunhou a frase "A Pausa que Refresca". Nos vinte anos seguintes, essa "pausa" tornou-se sinônimo de Coca-Cola, enquanto atormentados homens de negócios transformavam a lanchonete em aspecto regular de seu dia.

Outro interessante tema surgiu na publicidade na década de 1920: um apelo nostálgico à América rural. "Todos os dias, de todas as maneiras, a vida está se tornando mais rápida, mais estrepitosa", escreveu um comentarista, pedindo uma volta "à vida simples". Em resposta, o anúncio da Coca-Cola em 1923 no *Ladies' Home Journal* mostrava uma moça caseira, em nítido contraste com as modelos de classe alta geralmente encontradas nos anúncios. Uma beldade rural de banho recém-tomado, cabelos curtos como os de menino e um chapéu de palha pendendo do pescoço, saboreava a bebida da garrafa por um canudinho. "Você vai gostar dela tão certo quanto o sol e o ar fresco lhe dão sede", escreveu Lee. Logo depois, os assinantes deleitavam-se com os anúncios de Norman Rockwell, com meninos de rosto sardento pescando num poço, tendo a cena completada com um

cachorro e uma garrafa de Coca-Cola, no exato momento em que os Estados Unidos se industrializavam cada vez mais. Esses apelos inteligentes à paz mítica da fazenda continuaram a produzir alguns dos melhores anúncios da Coca-Cola.

Os *slogans* de Lee e os trabalhos dos novos e excelentes artistas da Coca-Cola foram vistos logo depois nos 960.000 quilômetros de novas estradas construídas na década de 20. Nos 24 cartazes, o primeiro dos quais foi usado em 1925, o "Menino do Ritz", um moço de recados de hotel todo vestido de branco, é mostrado com uma bandeja, uma única garrafa de Coca-Cola e um copo. A legenda simplesmente dizia: "6.000.000 por dia". O cartaz logo depois ganhava a companhia do "Espetacular", o nome que os homens da Coca-Cola deram a imensos painéis elétricos estrategicamente colocados no centro de uma cidade. O primeiro espetáculo em neon foi criado em 1929 na Times Square de Nova York, descrito alegremente por um de seus responsáveis como "o lugar mais movimentado do mundo.., um gigantesco campo de exibição do universo".

Pesquisadores estimaram que mais de um milhão de pares de olhos viam os cartazes a cada 24 horas. O mesmo escritor observou que a Times Square era "plebéia até o osso. As massas dirigem-se para o Eixo Principal. Comem mais, falam mais, vêem mais, vestem-se melhor... do que em qualquer outro lugar". Presumivelmente, também bebiam mais Coca-Cola.

Por fim, em um esforço engenhoso para chegar à publicidade "científica", a companhia iniciou o concurso "Seis Chaves para a Popularidade". Uma grande variedade de anúncios destacava diferentes razões para comprar Coca-Cola: Sabor, Pureza, Capacidade de Refrescar, Sociabilidade, Preço, e Satisfação da Sede. Consumidores podiam ganhar um dos 635 prêmios escrevendo para explicar por que sua "chave" favorita era a mais importante. A campanha de 1927 foi na verdade um gigantesco instrumento de pesquisa de mercado, mas permitiu também que os consumidores participassem e se sentissem parte do próprio anúncio. O grande prêmio de US$10.000 foi, no que não constituiu uma coincidência, dado a uma representante perfeita da região central da América: Mabel Millspaugh, uma estenógrafa de Anderson, Indiana.

O ATAQUE DAS EQUIPES DE PESQUISA

Em 1923, Robert Woodruff expandira o antigo Departamento de Informações, transformando-o em Departamento de Estatística, que logo depois passava a desempenhar o que hoje seria denominada de pesquisa de mercado pioneira. Nos três últimos anos da década, o departamento trabalhou arduamente para lançar as fundações de um enfoque científico de aumento das vendas da Coca-Cola. Por essa altura, não havia praticamente novos escoadouros. Quase que toda cidade pequena tinha sua engarrafadora. A Coca-Cola era vendida em todos os 115.000 balcões de gasosas dos Estados Unidos. No título de um artigo de 1921, um dos poucos que escreveu, Woodruff colocou a pergunta: "Depois da Distribuição Nacional - o Quê?" Poderia ter acontecido que a bebida houvesse atingido o ponto de saturação? Claro que Woodruff não queria responder afirmativamente a essa pergunta. Em 1927, designou Turner Jones,* o chefe de publicidade, para dirigir uma pesquisa maciça. No período de três anos, agentes da Coca-Cola estudaram 15.000 pontos de venda a varejo, a fim de verificar se havia uma relação qualquer entre fluxo de tráfego e volumes de venda. De fato, descobriu-se que os pontos de maiores vendas eram os que contavam com maior número de compradores potenciais passando pela porta. Tendiam também a pagar aluguéis mais altos, uma vez que ocupavam espaços privilegiados.

Aproximadamente um terço dos pontos era responsável por 60% do volume de vendas, enquanto o terço inferior vendia apenas 10% do total. A pesquisa revelou que muitos dos pontos de alto

volume tinham poucos cartazes da * Os Jones da Coca-Cola - Turner, Harrison, Bobby e outros que viriam depois - não eram parentes.

Coca-Cola fora ou dentro da loja. Como resultado, os vendedores passaram a visitar esses varejistas quatro vezes por ano (duas era a norma), oferecendo serviço especial, ajuda audiovisual e estímulo.

Após esse trabalho inicial, as equipes de pesquisa completaram-no com observações de 42.000 farmácias em todo o país. Descobriram que 62% de todos os fregueses faziam compras primeiro nos balcões de gasosas. Destes, 36% pediam Coca-Cola. Vinte e dois por cento dos clientes que bebiam o produto certo faziam uma compra adicional em algum outro balcão.

Municiado com essas informações, Woodruff não só dirigiu uma distribuição e um esforço de vendas mais inteligente, mas uma inovadora campanha de relações públicas baseada em uma série de filmes com nomes tais como *Serviço em Balcão de Gasosas, Entre, Freguês* e *Estes Novos Tempos,* utilizando atores profissionais nos papéis de farmacêutico e garçom. Os filmes eram exibidos para varejistas e gerentes de cadeias de lojas, que aprendiam os benefícios de servir corretamente a bebida. A Coca-Cola tinha melhor sabor a 2°C, com gelo perfeitamente picado em um copo de bordas finas em forma de campânula e que possuía uma marca conveniente indicando o nível apropriado de xarope. Os homens da Coca-Cola chegavam equipados com termômetros apropriados para tirar a temperatura da bebida possivelmente defeituosa. Distribuíam também pegadores de gelo de seis dentes, explicando que o de garra única era desajeitado e que estava fora de questão o uso do gelo raspado. Por último, a água gaseificada devia ser vertida pelo lado do copo, para que não perdesse o borbulhar, e a bebida não devia ser mexida demais. Os filmes enfatizavam também métodos para maximizar lucros e reduzir despesas gerais. Essas informações para balcões de venda propiciavam movimento rápido, baixos custos de estoque e alta margem de lucro. Terminando, o representante da Coca-Cola distribuía um manual gratuito para ajudar os pontos isolados a fazer uma análise por departamento de toda a loja com relação às vendas e aos custos brutos.

Esse tipo de trabalho não passou despercebido. Associações comerciais, outras empresas e a imprensa ficaram impressionadas com a qualidade da pesquisa e a maneira como a companhia a usava. "A COCA-COLA LEVANTA-SE E VAI PARA A CAMA COM O CONSUMIDOR", declarava uma manchete. Conquanto um comportamento desse fosse provavelmente meio estranho, não havia dúvida de que o devotado vendedor faria praticamente tudo para enfiar a bebida por mais uma garganta. "Siga as multidões" tornou-se o grito de guerra da Coca-Cola, e com as novas pesquisas era fácil descobrir onde elas estavam.

POSTOS DE SERVIÇO, CAIXAS DE SEIS, E VIÚVAS NEGRAS

Uma das primeiras decisões de Woodruff foi valorizar a garrafa. Não tinha nada da antiga resistência de Candler no tocante a esse aspecto isolado do negócio e era claro para ele que o futuro estava nas garrafas verdes portáteis. Como antigo vendedor da White, sabia mais do que ninguém que os americanos tornavam-se mais inquietos e móveis à medida que estradas e vias expressas pavimentadas cortavam o país. E foi ele quem insistiu para que a Coca-Cola fosse encontrada em todo e qualquer lugar nos Estados Unidos e identificou os postos de serviço como um novo e grande escoadouro do produto. O dogma da companhia afirmava que o refrigerante devia estar sempre "ao alcance da mão do desejo". Em 1929, um e meio milhão de postos de serviços ofereciam escoadouros perfeitos para refrigerantes. Esses "refinados e atraentes, oásis para o motorista", observou um jornalista da Coca-Cola, proporcionava uma oportunidade de ouro para atrair aquele

"que parou para um momento de descanso e olha indolentemente em volta, com dinheiro fácil na mão".

Em 1924, a publicação da companhia patrocinou um concurso com um pequeno prêmio em dinheiro para quem enviasse uma foto de Coca-Cola engarrafada sendo servida em um novo ponto de venda. O concurso era um autêntico desafio, dada a lista em ordem alfabética dos pontos de venda já descobertos: Academia de Dança, Açougue e Venda de Aves Abatidas, Agência de Correios, Agência de Notícias, Armazém de Secos e Molhados, Barbearia, Barraca de Frutas, Barraca de Venda de Salsichas, Bilhar, Bilheterias, Boliche, Café, Canteiro de Obras, Clube, Confeitaria, Delegacia de Polícia, Delicatessen, Estação de Estrada de Ferro, Faculdade, Garagem, Grêmio Estudantil, Hospital, Lar, Leiteria, Mafuás, Mercado, Padaria, Parques, Quartel de Bombeiros, Restaurante, Salão de Cabeleireiro e Engraxate, Salão de Chá, Salão de Manicure, Tabacaria, Unidade Militar.

Em muitos pontos de varejo, a Coca-Cola era escondida em um lado ou nos fundos do local. Alguns comerciantes ativos serravam pela metade o atraente barril de xarope, enchendo uma delas com gelo e usando-a como atraente geladeira. Woodruff percebeu a necessidade de uma geladeira barata, padronizada. Em 1928, John Staton, um jovem executivo da Coca-Cola, foi encarregado da tarefa. Staton desmontou todos os modelos disponíveis, submetendo-os a testes de durabilidade e eficiência e em seguida projetou sua própria geladeira e ofereceu-a à licitação. Depois de extensas negociações, a caixa quadrada de metal sobre um suporte já era fabricada pela Glascok Brothers, de Muncie, Indiana, custando apenas US$12,50. Dentro de um ano, 32.000 delas haviam sido vendidas.

Woodruff também estimulava as vendas de outras maneiras. Em 1923, Harrison patrocinou o desenvolvimento do primeiro pacote de seis (chamado de "caixa de seis" até a década de 1950), em embalagem de papelão, com uma "alça de brinde". Mas a embalagem não foi realmente promovida até fins da década de 1920, quando a Coca-Cola despertou o interesse dos vendedores com a ilustração de uma mulher bonita, segurando uma caixa com uma mão, enquanto sedutoramente levantava o vestido acima do joelho com a outra. A legenda embaixo dizia "Meu Seis-Appeal" (My *Six-Appeal,* trocadilho com *my sex-appeal)*. Mesmo assim, a embalagem de seis não teve grande aceitação até bem dentro da década seguinte, quando os refrigeradores tornaram-se mais comuns no lar americano.

Entrementes, os engarrafadores continuavam a ser perseguidos por ações judiciais. Em 1923, a Associação dos Engarrafadores era uma entidade quase falida, com um secretário em tempo parcial que trabalhava no escritório de advogacia de Harold Hirsch. Quando, naquele ano, ele deixou o cargo de advogado da entidade para dedicar todo tempo à companhia, os engarrafadores contrataram Ralph Beach, um homem grandalhão, tristonho, de óculos, e cabelos cortados rentes, que injetou uma nova energia na organização. Compreendendo que precisava de uma base jurídica, Beach passou a estudar à noite para formar-se em Direito.

Frustrado com o número de processos relativos a ingredientes estranhos, organizou um grande sistema de arquivo para flagar os que incidiam na violação. A fim de defender o cliente em casos de garrafas que explodiam, inventou uma demonstração, a ser feita em tribunais, em que esferas de rolamentos de pesos variáveis caiam sobre inocentes garrafas de Coca-Cola.

Mas a verdadeira estrela dos casos de ingredientes estranhos foi Perry Wilbur Fattig, um professor de Biologia da Emory, que estudou os resultados da ingestão de insetos inteiramente marinados em Coca-Cola. Em um artigo de 1933, Fattig, usando plural majestático, observou que "todos os insetos mais venenosos e pequenos animais que pudemos obter foram usados.

Submetemos a teste a aranha viúva-negra *(Latrodectus mactans)* não só em nossa pessoa, mas em

39 outras". No que não era de surpreender, escreveu com evidente frustração que "não fora fácil conseguir voluntários".

Os advogados da Coca-Cola alegaram, claro, que os insetos *não podiam* ter entrado na bebida até que ela fosse aberta. Mesmo se, por algum milagre, um inseto *tivesse* se infiltrado na garrafa, eles convocavam Fattig para a defesa. O biólogo explicava que a água gaseificada na bebida atuava como germicida, tornando inofensivos os insetos. Em seguida, passava a fazer uma demonstração pessoal. Os júris devem ter ficado fascinados, ainda que horripilados, com os hábitos culinários de Fattig, enquanto ele tranqüilamente mastigava lagartos, escorpiões, moscas-varejeiras, baratas, aranhas, centopéias, pulgas, gafanhotos, besouros, caracóis, rãs, abelhas, louva-a-deus, larvas, vermes e percevejos, arrematando tudo isso com uma ou duas viúvas-negras.

Embora fosse sem a menor dúvida um fenômeno nos tribunais, socialmente Fattig não era tão popular assim. A esposa de Ralph Beach, por exemplo, recusava-se a comparecer aos jantares de Fattig, onde ele freqüentemente temperava as bebidas com baratas.

PADRONIZANDO A COCA-COLA

Dizia um dos dogmas fundamentais de Robert Woodruff que a Coca-Cola devia ser padronizada.

Cada garrafa e copo servido em balcões deviam ter exatamente o mesmo sabor em todos os Estados Unidos. Por experiência própria, sabia que a qualidade da bebida variava muito de um lugar para outro, dependendo da água, nível de gaseificação, relação entre xarope e soda, e limpeza. Isso, declarou, ia mudar. Em 1929, criou a Escola para Treinamento de Venda em Balcão, onde vendedores aprendiam exatamente como preparar a bebida perfeita, verificar níveis de gaseificação e coisas assim. Deveriam transmitir essas informações aos atendentes de balcão, juntamente com a lição sumamente importante da temperatura correta. A Coca-Cola tinha que ser *geladíssima* ou não teria bom gosto. Os professores cunharam homílias para ajudar os vendedores a se lembrarem desse detalhe: "Tem que ser fria para ser refrescante".

Em uma brilhante manobra psicológica, Woodruff convocou toda a força de venda em balcões para uma reunião especial em 1926. Disse ao pessoal que todos ali estavam despedidos. A Coca-Cola não precisava de vendedores, uma vez que, nesse momento, vendia-se por si mesma. Contudo, se quisessem voltar no dia seguinte, a companhia ia criar um novo departamento e eles poderiam sentir-se interessados. Quando os abalados vendedores voltaram no dia seguinte, foram recontratados como "soldados" que não mais "venderiam" Coca-Cola, mas apenas ofereceriam serviços gratuitos de assessoria e reparos. A fim de marcar bem a nova postura e enfatizar a mudança para os fornecedores, procedeu a uma redistribuição dos territórios de todos eles.

Pregava também a padronização aos engarrafadores, tarefa esta mais delicada, dados os sentimentos recentemente abalados. Através de Veazey Rainwater, implementou em 1924 a Comissão de Padronização dos engarrafadores. No início, esse grupo tratou principalmente da aparência, e não do produto, baixando normas sobre uniformes apropriados e cores dos caminhões.

Primeiramente escolheu-se um trajo de algodão listrado de branco e verde, mas alguns homens da Coca-Cola queixaram-se de que se parecia demais com um uniforme de prisão. Os caminhões deveriam ser amarelos e vermelhos, com capôs e pára-choques pretos. O problema real, claro, era se a Coca-Cola estava sendo engarrafada, em cada uma das 1.200 instalações, em condições higiênicas, com gaseificação uniforme e proporção correta do xarope. O contrato com os engarrafadores, infelizmente, deixava a questão da qualidade ao critério de cada um, especificando apenas que cada copo devia conter pelo menos uma onça de xarope por oito onças de água gaseificada a mais de uma

atmosfera de pressão.

O contrato, porém, não impedia Woodruff de exercer uma influência considerável. No início da presidência, ficou horrorizado ao visitar uma engarrafadora. A poeira cobria as máquinas, garrafas quebradas empilhavam-se num canto e por toda parte xarope derramado atraía moscas. O Chefe chamou o dono e lhe disse que era melhor limpar tudo aquilo até o dia seguinte, ou logo depois teria que procurar outro ramo de negócio. "Mas Sr. Woodruff, protestou o dono, "não adianta limpar. No dia seguinte, vai estar tudo da mesma maneira". Seguiu-se um momento de silêncio tenso, enquanto Woodruff, devagar e deliberadamente, tirava o charuto da boca, com os olhos abrindo buracos no engarrafador. "Você limpa o eu, não limpa?" disse. Com essas palavras, recolocou o charuto na boca e foi embora.

Embora essa história do folclore da companhia possa conter exagero, não há dúvida de que Robert Woodruff podia tornar, e tornava, os engarrafadores profundamente desconfortáveis, notadamente manipulando o volume de "cooperação" publicitária que dava, além do volume mínimo especificado de galões a que cada um tinha direito. Os engarrafadores logo entenderam o recado: se cooperassem com Woodruff, seriam bons meninos, ganhavam mais apoio publicitário, mais encorajamento, mais mordomias. Se não cooperassem, descobririam de re-pente que quase não tinham apoio algum e seriam considerados réprobos por muitos membros da família Coca-Cola.

Na década de 1920, Woodruff descobriu outra solução para o caso de engarrafadores deficientes: comprava-lhes o negócio. Ao fim da década seguinte, The Coca-Cola Company era dona de 25 engarrafadoras, a maioria localizada em grandes cidades. Nos anos seguintes, essas instalações serviram como centros de treinamento para novos empregados e futuros gerentes. Engarrafadores independentes adoravam dizer que as instalações da companhia nunca apresentavam resultados particularmente bons, isso em grande parte devido à rotação da gerência.

AS SEMENTES DA CONQUISTA NO EXTERIOR

Importantes como tenham sido essas mudanças, nenhuma delas podia comparar-se com a maior contribuição de Woodruff ao futuro da Coca-Cola. Concentrou ele energia e perícia organizacional na abertura de mercados no exterior. E constitui um preito à sua independência e descortino que tivesse feito isso contra os desejos da diretoria.

Os veteranos da diretoria da Coca-Cola - Ernest Woodruff e seus aliados - haviam inicialmente considerado a invasão da Europa como uma de suas principais tarefas. A última frase da nota oficial distribuída à imprensa pelo Grupo, anunciando a compra e fechamento em 1919 da velha empresa, dizia que a nova administração "estenderia as operações... mais amplamente do que até agora, não só nos Estados Unidos mas também em países estrangeiros." Durante anos, Sam Dobbs resistira a todos os esforços de ansiosos empresários estrangeiros insistindo em que o tempo não estava ainda maduro para uma autêntica expansão além das fronteiras dos Estados Unidos. Sob orientação dos novos donos, contudo, Howard Candler finalmente concordou em tentar a Europa.

"Nosso Departamento de Vendas está sendo inundado com pedidos de gente que quer vender Coca-Cola em todo o mundo", observou ele no relatório anual de 1921. "Acreditamos que o campo estrangeiro deve ser ocupado por representação direta, com a propriedade das fábricas, a fabricação e o engarrafamento de nosso produto." Em 1922, com despesas da ordem de US$3 milhões, foram abertas franquias de engarrafamento em toda a Europa, financiadas na maior parte pela Coca-Cola e dirigidas por cidadãos locais.

Os novos pontos de venda foram um desastre imediato e inequívoco. Durante seis meses, a

publicidade "provocadora" da Coca-Cola estimulara a curiosidade e a espera do lançamento, em grande estilo, da nova bebida. Multidões reuniram-se em cafés, restaurantes e lojas para experimentar a nova bebida engarrafada. Mas logo que tiraram com um estalo as chapinhas, a curiosidade logo foi superada pelo nojo. A bebida americana dava vontade de vomitar. Cafés e bares, logo cobertos de vômitos cor de caramelo, logo esvaziaram-se.

O que acontecera? Embora os engarrafadores tivessem seguido religiosamente as instruções, colocando o volume certo de xarope em cada garrafa e adicionando água gaseificada suficiente à pressão correta, ninguém se preocupara em verificar se a água era pura e não-alcalina. E ninguém lhes dissera que as chapinhas tinham que ser esterilizadas. A Coca-Cola bactericida reagia sem demora com as rolhas infestadas de germes e produzia uma mistura venenosa. Um único engarrafador francês persistiu. Georges Delcroix solucionou seus problemas de higiene, venceu em seguida uma proibição do governo à importação de "remédios", embora suas vendas, principalmente a turistas americanos no Harry's Bar e na Torre Eiffel, permanecessem pateticamente baixas.

Tendo o fracasso europeu ainda fresco na memória, a diretoria reagiu negativamente quando o jovem Robert Woodruff lhe disse que pretendia descobrir se só os americanos *é* que podiam desenvolver gosto pelo refrigerante. Contrariado mais uma vez pelo pai, Woodruff tomou o assunto nas mãos, enviando, no outono de 1924, o coronel Hamilton Horsey à Inglaterra para realizar uma pesquisa completa. As perspectivas a longo prazo, comunicou Horsey, eram boas. Mais de 10 milhões de pessoas viviam em um raio de 80 quilômetros da Trafalgar Square, comparados com apenas sete milhões e meio dentro de uma área semelhante da cidade de Nova York. Os meios de transporte e comunicações eram excelentes. A publicidade britânica era de caráter semelhante ao da americana. Não obstante, Horsey identificou alguns obstáculos sérios. O desolador tempo atmosférico durante todo o ano encorajava o consumo de bebidas quentes, embora água mineral e sorvetes estivessem se tomando mais populares. Os balcões de gasosas constituíam um fenômeno novo na Inglaterra e só havia uns poucos milhares em todo o país. Os britânicos não gostavam de "demonstrações de pompa ou fanfarronice", observou Horsey: a Coca-Cola teria que entrar sorrateiramente, evitando "métodos espalhafatosos".

A recomendação final de Horsey foi no sentido de que se começasse o engarrafamento na área de Londres, com um investimento de US$500.000, em um período introdutório de três anos.

Sugeriu, por razões políticas e fiscais, que o xarope fosse importado do Canadá, que era membro da Comunidade Britânica de Nações. Além disso, deveria ser instalada uma empresa britânica separada, sob controle total da The Coca-Cola Company. Uma vez que o consumidor em potencial "não se torna entusiástico desde a primeira vez em que a prova", Horsey previu que "o trabalho da companhia inglesa, no princípio, será semelhante ao trabalho pioneiro... realizado na América há 40 anos".

Woodruff, contudo, só em 1932 pôs realmente em prática a sugestão de Horsey referente à Inglaterra, provavelmente porque não conseguiu arrancar recursos suficientes da diretoria. Em 1926, fundou o Departamento do Exterior e enviou novamente Horsey à Europa, com um orçamento limitado, para reativar os negócios ali existentes. Simultaneamente, despachou emissários para a América Central e para a China, e no ano seguinte realizou pessoalmente uma viagem de três meses por toda a América do Sul.

Considerava ele a Europa continental como área vital, e colocou-a sob comando direto de Gene Kelly, que dirigia a operação canadense. Natural da Geórgia e ex-empregado da White, Kelly era o único vendedor de caminhões que escolhera para trabalhar na Coca-Cola. Ainda mais do que Woodruff, era maníaco por detalhe, tendo escrito manuais de engarrafamento que cobriam todos os

aspectos concebíveis do negócio. E elevara o consumo per capita do refrigerante em Montreal quase ao nível do de New Orleans. Se alguém podia salvar o negócio europeu, esse homem era Kelly.

Woodruff colocou também Cuba sob supervisão canadense, o que resultou em instalações de engarrafamento construídas com exagero na ilha tropical - com telhados destinados a agüentar o peso de nevascas.

Em fins da década de 20, missionários da Coca-Cola haviam instalado engarrafadoras em todo o mundo e Woodruff conseguira publicidade adequada para as novas atividades. Já que o balcão de gasosas era uma instituição tipicamente americana, foram baixas as vendas de Coca-Cola nesses locais em países estrangeiros. Em vez de embarcar para o exterior grandes recipientes de xarope, Woodruff conseguiu que seus químicos criassem um concentrado especial em pó, sem açúcar, o que o tornava duplamente útil para a companhia. Os engarrafadores estrangeiros utilizariam seu próprio açúcar, de modo que, se o preço do produto subisse novamente, esse fato não afetaria a companhia.

Woodruff não cometeu o erro de prender-se a um contrato perpétuo no exterior, conservando o direito de mudar o preço do concentrado e substituir engarrafadores incompetentes. Em outros sentidos, porém, utilizou os engarrafadores internos como modelo, insistindo em que a companhia não sofreria com o estigma de ser um produto americano invasor. Em vez disso, as empresas utilizariam garrafas locais (todas de acordo com a especificação da saia-funil), chapinhas, maquinaria, caminhões e pessoal. Em toda parte onde se instalasse, a Coca-Cola beneficiaria a economia. Todos ganhariam dinheiro. Todos seriam felizes.

A criação sistemática de uma indústria mundial, no entanto, acarretava dificuldades imprevistas.

A Coca-Cola teria que confiar em engarrafadores já estabelecidos, que talvez não promovessem devidamente a bebida, ou em empresários ricos que nada conheciam do ramo. Neste último caso, a companhia preferia lidar com cidadãos locais importantes, embora, com freqüência, terminasse usando empresas americanas. Na Guatemala e em Honduras, por exemplo, a United Fruit Company, que dominava a economia local, aceitou a franquia. Uma empresa de moagem de trigo de Illinois era proprietária dos direitos de exploração no Haiti, Porto Rico e República Dominicana.

Em outros países, regulamentos oficiais criavam grandes problemas. Em Amsterdam, funcionários de saúde obrigaram a companhia a rotular a bebida de "limonade gazeuse", a despeito das objeções de que "limonada", o termo europeu para bebida gasosa, implicava uma bebida barata, comum. Em Roma, era cobrado um imposto sobre todas as tabuletas de publicidade e a municipalidade tinha que aprovar cada tipo de cartaz antes de ser colocado. Mas isso era melhor do que nas Bermudas, onde não eram absolutamente permitidos grandes cartazes ao ar livre.

Em todos os países, a companhia contratou advogados locais para cuidar da questão delicada do registro da marca, processo esse ocasionalmente complicado por alguém que chegara primeiro. O êxito americano com a Coca-Cola já resultara numa enxurrada de imitações. Uma firma britânica, a Duckworth & Company, inventou um xarope *ersatz* de Coca-Cola, que exportava em grande quantidade para a América do Sul e outras regiões. Em 1928, The Coca-Cola iniciou sua primeira ação judicial na Chancery Divison, da Grã-Bretanha, a fim de cortar o fornecimento do xarope Duckworth. Como expediente mais direto, simplesmente comprou e fechou empresas que haviam se registrado antes, como a Toni-Cola, na Holanda e no Peru. No vizinho México, a situação da marca registrada era uma calamidade completa, temperada com instabilidade política e rotatividade de governos no poder. Já havia registros ilegais do nome "Coca-Cola", bem como uma legião de imitadores registrados. Em 1925, Harrison Jones, acompanhado pelo químico da companhia, W. P. Heath, e por um advogado, foi ao México desemaranhar a situação, mas até mesmo o formidável Jones acabou voltando de mãos vazias. Cuba, igualmente, abrigava inúmeros imitadores, embora o

sistema judiciário local, há anos influenciado pela intervenção americana, se revelasse mais maleável.

Diferentes línguas e culturas causavam também problemas. A companhia criou um anúncio para distribuição universal, mostrando apenas o busto de um homem vestido de *smoking,* bebendo em um copo com marca e mostrando a garrafa tipo saia-funil. No anúncio, uma única palavra: "Coca-Cola". Mas nem mesmo isso teria funcionado na China. Os caracteres chineses que reproduziam mais fielmente o som "Coca-Cola" traduziam-se aproximadamente em "morda o girino de cera". No fim, uma alternativa que significava "pode boca, pode feliz", teve que servir.* Em holandês, o * A Coke, na verdade, nunca se tornou conhecida do público com um título desses. Muitos anos depois, contudo, o "Renasça com a Geração Pepsi" da Pepsi foi literalmente traduzido em Taiwan (Formosa) como "A Pepsi Trará de Volta seus Ancestrais do Mundo dos Mortos". O mais perto que a Coke chegou desse *faux pas* público foi com a versão francesa do "Tome uma Coca e Sorria", que, quando ouvida como letra de uma música, podia ser facilmente confundida como "Tome uma Coca e um Camundongo".

Em Cuba, uma ventania desastrosa soprou certa vez, na ocasião em que o engarrafador submetia a teste a nova arte de escrever no céu com fumaça. "Tome Coca-Cola" ficou tão manchado que as multidões embaixo receberam a mensagem "Temam a Coca-Cola". E até mesmo os trabalhos mais sérios da companhia para adaptar a publicidade à cultura local criaram problemas. Uma elegante litografia mostrando uma tourada foi preparada para Cuba, mas, como esse esporte era ilegal na ilha, não pôde ser usada.

Mesmo que os negócios no exterior não trouxessem grande receita imediata, Woodruff sabia que se revestiam de grande valor de relações públicas. Enviou fotógrafos em volta do mundo para tirar fotos da nova presença da Coca-Cola e, aparentemente com aprovação da diretoria, publicou-as em uma edição especial do *Red Barrei* era inícios de 1929. Corretamente, o texto observava que poucos americanos sabem que a Coca-Cola *é* agora encontrada nas praças de touros da ensolarada Espanha e do México, no Estádio dos Jogos Olímpicos abaixo dos diques da Holanda, no alto da Torre Eiffel, acima da "Alegre Paris", no pagode sagrado da distante Birmânia, e ao lado do Coliseu da histórica Roma. Há muitos anos, a Coca-Cola é uma instituição nacional dos Estados Unidos, com grande popularidade no Canadá e em Cuba. Nos últimos três anos, no entanto, ultrapassou as fronteiras nacionais e suas vendas são hoje de âmbito internacional. Atualmente, a Coca-Cola *é* vendida em 78 países.

Muito embora fosse verdade inquestionável que *um pouco* de xarope de Coca-Cola do tipo servido em balcão e garrafas de exportação folheadas a ouro haviam sido enviadas a 78 países, a bebida só era de fato engarrafada em 27 nações - e em volume baixíssimo e com qualidade as vezes lastimável. Não obstante, com razão, Woodruff considerava isso um êxito notável em um tempo tão curto. O artigo no *Red Barrei* concluía com um mapa mundial, no qual apareciam sombreados em preto os países onde era vendida a bebida. E claramente desafiava todos os homens da Coca-Cola que se respeitavam a preencher os desafiadores espaços em branco.

UMA MAL-ACONSELHADA VENDA A DESCOBERTO

Em fins de 1927, Robert Woodruff podia relembrar com satisfação seus primeiros cinco anos à frente da Coca-Cola. As vendas haviam subido ininterruptamente, de pouco mais de 17 milhões de galões ao ano em 1923 para quase 23 milhões em 1927. Entrando o dinheiro em torrentes, Woodruff recolhera em 1926 todas as ações preferenciais, deixando a companhia isenta de dívidas.

E havia um fundo de reserva de US$5 milhões, além de um superávit de caixa de US$10 milhões.

De uns baixos US$65 em 1923, as ações da Coca-Cola tinham disparado para pouco menos de US$200 em 1927, ano em que Woodruff distribuiu filhotes na proporção de 2 por 1.

O Chefe sabia que a Bolsa de Valores estava madura para uma queda e tinha certeza de que, com ela, cairiam suas supervalorizadas ações da Coca-Cola. A valorização fora rápida demais, fácil demais. Claro que tinha fé no futuro final da bebida, mas nenhuma ação pode subir para sempre. Em conseqüência, em princípios de 1928, vendeu discretamente a descoberto suas 6.600 ações da Coca-Cola. Em outras palavras, apostou virtualmente todas as ações que possuía contra sua própria companhia.

Como sabem todos os que sobreviveram à quebra da Bolsa no dia 29 de outubro de 1929, Woodruff tinha toda razão no tocante ao mercado em geral. Mas enganou-se sobre a Coca-Cola.

Após a bonificação de ações de 1927, cada uma delas valia US$97. No dia da quebra, estava cotada a US$137. Durante o dia, escorregou para pouco mais de US$128 e ao fim do ano rccuperara-se, atingindo US$134 e continuou a subir ininterruptamente nos anos seguintes.

Ao tempo em que conseguiu cobrir todos seus prejuízos, Woodruff perdera quase US$400.000. No futuro, sua fé na Coca-Cola seria inquebrantável, mas adquirida a duras penas.* Quando seu antigo chefe e bom amigo Walter White morreu em um acidente de automóvel em 1929, o Chefe substituiu-o no cargo, servindo simultaneamente como presidente da White Motor Company e da The Coca-Cola Company, uma façanha sem precedentes e que lhe granjeou muita admiração e publicidade. Durante mais de um ano, Woodruff residiu em um vagão ferroviário, fazendo negócios para ambas as companhias no trem que corria entre Atlanta e Cleveland. Poucos sabiam que uma de suas principais motivações era uma "situação financeira grave e crítica", frase esta pinçada em um memorando sigiloso, no qual ele detalhava sua venda desastrosa de ações.

Ainda assim, Robert Woodruff e a Coca-Cola enfrentaram a Grande Depressão com um preparo notavelmente bom. Na década seguinte, virtualmente todas as empresas na América definhariam, à medida que a economia era cortada pela metade. Por boa razão, porém, as moças da Coca-Cola sorriram durante toda a crise. A única nuvem negra no horizonte era um imitador que já quase falecera várias vezes. O novo-rico viria a ser um adversário mais combativo do que qualquer pessoa na Coca-Cola poderia ter previsto em 1929.

* Woodruff temia a publicidade negativa que se seguiria, caso se tornasse conhecimento público que ele vendera a descoberto ações de sua própria empresa - uma vez que outros executivos assim flagrados haviam sido levados ao pelourinho pela imprensa. Afim de ocultar o caso, manobrou fundos entre a Blue Ridge Investment Company (uma fachada de seus investimentos) e The Coca-Cola Company. Resultado líquido: o Departamento da Receita Interna recusou permitir que ele abatesse o prejuízo dos impostos a pagar.

Depressão Alegre e Pressão da Pepsi

A alegre sinfonia de moedinhas rolando para dentro de milhares de caixas registradoras em toda a nação e, finalmente, para o tesouro da Coca-Cola significava um faturamento notavelmente regular... tanto nos bons tempos como nos maus. Podia-se ter comprado ações da Coca-Cola ao preço máximo de US$154 1/2 em 1929, conservado o papel durante a grande depressão e a mais recente recessão, vendido na baixa neste último ano e ainda se teria, incluindo dividendos, um lucro de aproximadamente 225%,

-*Barron's,* 7 de novembro de 1938

A Pepsi-Cola acerta em cheio,
Doze onças completas, e é um bocado.
Duas vezes mais por um tostão, também,
A Pepsi ê a bebida pra você.
Tostão, tostão, tostão, tostão,
Corre, corre, corre, corre.

-*Jingle* no rádio, "ATRAVÉS DE QUE MAGIA a Coca-Cola desperta esse interesse universal? Com certeza, tem que haver alguma coisa, pois a procura cresce sem parar", escreveu um atônito jornalista em 1932.

No início da década de 1930, o negócio da Coca-Cola transformara-se num sucesso espantoso que deixava confusos e tomados de admiração observadores do mundo empresarial. "A despeito da depressão, das condições do tempo e da intensa concorrência, a Coca-Cola continua a ser cada vez mais procurada", escreveu outro analista de investimentos, acrescentando o aviso de que "a Coca-Cola *é,* afinal de contas, apenas uma marca especial de produto". A "marca especial", no entanto, parecia estar em todos os lugares. Na primavera de 1931, ano em que o Empire State Building surgiu na linha de arranha-céus de Nova York, o prédio quase parecia ter a forma de uma gigantesca garrafa de Coca-Cola. Douglas Leigh, que criara o cartaz Espetacular na Times Square, sugeriu o contorno conhecido da garrafa como capitel apropriado para o novo prédio.

No mesmo ano, a popularidade da Coca-Cola foi provada de forma inteiramente diferente nas ruas, quando a polícia finalmente desmantelou uma enorme operação de falsificação da bebida em um sótão no Bronx, juntamente com uma cuba de 200 galões, laboratório químico, oficina gráfica e falsos rótulos. A esquiva "quadrilha de engarrafadores", como *The New York Times* denominou os cinco homens responsáveis pela fraude, conseguira, no ano anterior, sempre andar um passo à frente da lei em 25 cidades. O depósito do Bronx já tinha armazenado 6.800 galões de xarope, prontos para distribuição, quando a polícia invadiu o local.

Ao serem novamente legalizadas as bebidas alcoólicas em dezembro de 1933, muitos analistas do mercado de ações previram o fim da Coca-Cola. "A revogação da proibição", escreveu um

jornalista após o fato, "desfecharia um golpe atordoante na The Coca-Cola Co., pois quem beberia 'refrigerante' quando a cerveja de verdade e o 'uísque de macho' podiam ser obtidos legalmente?

Bem, era um caso líquido e certo: a Coca-Cola já era." Claro que nada disso aconteceu. "Muito embora o reaparecimento da cerveja legal produzisse um pequeno abalo na Coca-Cola durante algum tempo, a novidade logo passou e os viciados no refrigerante voltaram em massa aos velhos hábitos." Em 1932, as ações da companhia haviam sido incluídas na lista Dow Jones Industrial Average. Em 1935, vendida a mais de US$200, ela se tomara a ação industrial de preço mais alto nos Estados Unidos, antes da bonificação de 4 por 1 daquele novembro. Escrevendo a um funcionário da empresa nesse mesmo ano, um observador comentou que as ações haviam subido tão rapidamente "que só vocês tendo posto um explosivo embaixo delas". Em 1936, a companhia aproximava-se do seu 50° aniversário, e parecia que nada poderia detê-la.

A GRANDE CELEBRAÇÃO DO 50° ANIVERSÁRIO

Quando mais de 2.000 homens da Coca-Cola reuniram-se em Atlanta para uma farra de três dias em comemoração do 50° aniversário da bebida de Pemberton, olharam para trás do alto de um promontório muito agradável. O conflito entre engarrafadores e companhia parecia nesse momento de somenos importância, à luz do enorme sucesso para todos obtido sob a orientação de Robert Woodruff. Veazey Rainwater referiu-se ao caso apenas de passagem como "um desentendimento de família", acrescentando que, sendo eles "mutuamente dependentes", não podiam, "em nenhuma circunstância... dar-se o luxo de brigar entre si".

Os ricos engarrafadores da década de 1930 tinham poucos motivos de preocupação. Eram donos de um negócio simples e lucrativo. Ou como lembrava um veterano da companhia: "O contramestre da fábrica apertava um botão e aquelas garrafas em forma de saia-funil se enchiam. Em seguida, desligava o botão". Muitas das fábricas da Coca-Cola construídas nesse período eram monumentos à riqueza, solidez e vaidade de seus donos, completados com murais, gravações em ouro, esculturas e domos. Um engarrafador construiu sua fábrica como um Taj Mahal em miniatura, em homenagem à esposa.

Muitos dos engarrafadores pioneiros continuavam ativos, incluindo Joe Biedenharn, o muito festejado cidadão do Mississipi que fora o primeiro a engarrafar a Coca-Cola em 1894. Como homenagem a esses homens, uma peça intitulada *Pioneer Days* descrevia "A Companhia de Engarrafamento de Coca-Cola de uma Imaginária Cidade Pequena e Atrasada", mostrando cenas de varejistas desconfiados que, finalmente, passavam a apreciar a nova bebida. Em matéria de bom divertimento, os homens da Coca-Cola e suas esposas tiveram espetáculos de boxe e luta-livre à noite, ocasiões em que as madames pediam aos gritos a seus lutadores favoritos que esquartejassem os adversários. Em toda parte no salão de convenções, máquinas antigas lembravam aos engarrafadores o longo caminho percorrido, ao mesmo tempo em que um "Visomatic" mostrava o treinamento tecnológico de futuros empregados. Enquanto assistia a filmes, um novo engarrafador podia ser doutrinado com a atitude de vencedor da Coca-Cola. Depois de ter visto todos os Visomatics, ele recebera a primeira transfusão de um processo que persistia durante toda sua carreira empresarial. Nas veias, admitia risonhamente o pessoal da companhia, os homens da Coca-Cola não tinham sangue, tinham xarope.

Robert Woodruff absteve-se de falar para os engarrafadores presentes à convenção, mas de fato fez um curto discurso para os donos de balcões de gasosas, o quadro de elite que ele freqüentemente chamava de seu Corpo de Fuzileiros Navais. "Somos ainda pioneiros", disse, observando que o

sucesso da Coca-Cola tendia a promover "tranqüilidade e independência financeira", que por sua vez "amolecia um número grande demais de nós, cedo demais". Advertiu que "há riscos nesta história de sucesso... Na longa vida da Coca-Cola, este meio século pouco mais é do que uma pequena chama, mas podemos usá-la, se quisermos, para acender o farol que guiará a nós e aos que nos seguirem".

As tranqüilas advertências de Woodruff foram afogadas em uma onda de otimismo. Como fecho da convenção, Harrison Jones pronunciou um discurso intitulado com simplicidade de "Amanhã": "Haverá provas e tribulações. Homens serão severamente pressionados e sua alma submetida à prova... Poderá haver guerra. Poderemos suportar isso. Poderá haver revoluções.

Sobreviveremos. Impostos poderão chegar até o ponto de ruptura. Poderemos agüentá-los. Os Quatro Cavaleiros do Apocalipse poderão varrer a Terra para cima e para baixo - mas a Coca-Cola permanecerá!" O lema pelo qual devemos viver, concluiu Jones, é que "a Coca-Cola não é o *ontem.* A Coca-Cola é o *amanhã".* Com um olhar satisfeito para trás, os homens da Coca-Cola, portanto, deixaram a convenção de 1936 confiantes em suas esperanças no futuro.

TIRANDO VANTAGEM DA DEPRESSÃO

Os homens que deixavam a convenção tinham motivos de sobra para se vangloriarem. Em 1936, era claro que Robert Woodruff e sua gente conseguira virar a Depressão de cabeça para baixo através de ataques deliberados, determinados, em várias frentes, aos consumidores. Conforme observou um repórter da *Fortune* dois anos depois, os cartões perfurados do Departamento de Estatística da empresa registravam "o estado exato dos negócios da Coca-Cola nos seus capilares mais distantes" e podiam prever vendas e lucros no ano seguinte com uma margem de erro de *2%.*

Cada vez mais, para um público aguilhoado pela publicidade calculada da companhia, a Coca-Cola não apenas saciava a sede, mas desempenhava uma função social, como notou um observador da época: "Em toda parte, mas no Sul em especial, ela parece estar tomando o lugar do café - ou de outros líquidos - como algo ao acompanhamento do qual homens podem sentar-se e conversar". Surgira também o costume de tomar o refrigerante mais cedo do dia. Em 1910, Sam Dobbs dissera que a Coca-Cola encontrara um lugar em toda parte, exceto na mesa do café da manhã. Em 1932, o borbulhar já começava pela manhã: "Faça uma visita às lojas Scharfft's em Nova York pela manhã bem cedo e note o número de pessoas que tomam um desjejum de Coca-Cola e pãezinhos ou mesmo apenas de Coca-Cola." O balcão de gasosas era um ímã para todas as idades. A Coca-Cola era a bebida aprovada, tomando a qual adolescentes arruinavam e namoravam. No linguajar comum do jazz da época, o refrigerante era conhecido também como "orvalho do céu", enquanto a água era chamada de "suco do céu". À noite, trabalhadores e mulheres da vizinhança se reuniam sob os ventiladores de teto dos bares para tomar comunalmente a bebida, enquanto crianças privilegiadas empoleiravam-se em bancos altos, com seus próprios copos, escutando as fofocas dos adultos. Ninguém estava mais consciente da importância de colocar o refrigerante no centro da atividade social da América do que a própria companhia. "Explore o balcão de gasosas como instituição, como local de reunião", foi o conselho que Turner Jones, o chefe do departamento de publicidade, deu a Archie Lee em 1934. O homem da D'Arcy destacou de fato o balcão de gasosas, mas não parou aí em seus esforços na era da Depressão.

Lee foi um dos primeiros publicitários a reconhecer que a imagem de um produto é realmente mais importante do que o próprio produto. Durante férias na praia, notou que a filhinha de quatro anos dedicava tamanha atenção ao seu ursinho de pelúcia que outras crianças lutavam por ele, embora outros brinquedos parecessem mais atraentes. Lee considerou o incidente como uma espécie

de parábola. "O que nos interessa", escreveu a Robert Woodruff, "não é o que o produto é, mas o que ele faz" - e começou a semear os devidos pensamentos sobre a Coca-Cola, que queria tornar tão popular e amada como o ursinho de pelúcia, Uma ampla publicidade na era da Depressão apresentava a bebida como uma pausa agradável e barata numa realidade cada vez mais difícil.

Toda pessoa podia arranjar um tostão para "voltar, com um salto, para o normal", como prometia o *slogan* de Archie Lee. Um historiador que examinasse os anúncios da Coca-Cola na década de 1930 teria dificuldade em encontrar prova de que os Estados Unidos passavam por tempos de crise.

Promoções do refrigerante mostravam pessoas desfrutando a Coca-Cola no trabalho e no lazer, sem a menor sugestão de Depressão - exatamente o que elas queriam ver. Não precisavam de lembretes da realidade diária. Os anúncios da Coca-Cola, e a própria bebida, proporcionavam uma fuga temporária, mostrando turistas felizes no Kentucky Derby, no Carnaval de Nova Orleans, nas Cavernas de Carlsbad, ou no gêiser Velho Fiel, todos divertindo-se na pausa que refresca.

A COCA-COLA VAI AO CINEMA

O cinema fornecia um meio de fuga semelhante, prosperando lado a lado com o refrigerante. Archie Lee despachou fotógrafos para Hollywood, municiados com verbas de representação, a fim de comprar Coca-Cola para os cenários de filmagem. Na década de 1930, entre os artistas de cinema que apareceram nos anúncios de Coca-Cola incluíam-se Wallace Beery, Joan Blondell, Claudette Colbert, Jackie Cooper, Joan Crawford, Clark Gable, Greta Garbo, Cary Grant, Jean Harlow, Carole Lombard, Fredric March, Maureen 0'Sullivan, Randolph Scott, Johnny Weissmuller, e Loretta Young. "O cinema desperta maior atração do que qualquer outra coisa neste país", escreveu Lee a Turner Jones em 1935. Na mesma carta, arruinava feliz sobre "a publicidade gratuita que estamos conseguindo... em filmes recentes". O *Imitation of Life,* um filme ora esquecido que foi "muito popular", disse Lee, "baseava-se realmente na Coca-Cola". *Broadway* Bill mencionou o refrigerante várias vezes e Dizzy Dean tomou-o aos goles em um filme, enquanto descrevia jogos de beisebol.

Lee gostava imensamente desses anúncios em filmes, observando que eles tornam "muitas pessoas tão ativamente conscientes dela que a compram inconscientemente".

Ao fim da década, empresas estavam contratando agentes especializados para colocar seus produtos nas cenas de filmes. Os notórios irmãos Barbee da Coca-Cola,* que construíram seu engarrafamento de Los Angeles em forma de transatlântico ao qual não faltavam nem vigias, contrataram J. Parker Read para distribuir gratuitamente a bebida nos pátios de estacionamento nos fundos dos estúdios - duas caixas todos os meses a grandes estrelas, cinco caixas por dia a todos os filmes que estivessem sendo rodados. Para Read, um potentado do cinema na era dos filmes mudos, aquele trabalho era humilhante, mas ele o desempenhava com estilo. Em 1939, quando Spencer Tracy pediu "duas Coca-Colas, por favor", no *Test Pilot,* 60 milhões de fãs que o adoravam viram-no saborear o refrigerante. "O cinema", notou um repórter da *Business Week,* "combinando imagem e som, pode vangloriar-se de uma acentuada vantagem sobre as revistas ou sobre o rádio quando se trata de mostrar um produto em uso." Essa "venda de baixa pressão" era eficaz, afirmava o autor, por causa de sua "sugestão sutil".

A maioria das estrelas de cinema nos anúncios de Coca-Cola usava maiôs de banho mais reveladores do que o uniforme decoroso de natação preferido 20 anos antes. Na verdade, uma série de anúncios da era da Depressão contrastava duas beldades da Coca-Cola, uma usando um traje recatado do passado e a outra uma escassa roupa moderna. Seguir a fina linha entre a sexualidade franca e uma atração saudável constituía nesse momento um desafio real, e, sem dizer isso em

público, alguns homens da Coca-Cola claramente preferiam o lado do sexo. Escrevendo a Archie Lee em 1934, Turner Jones sugeriu que os repórteres que ele enviara a Hollywood ficassem de sobreaviso: "Por que não devem eles tirar fotos de quaisquer estrelas que possam surpreender em maiôs, em boas poses *sexy?"* Um engarrafador de Portland, Oregon, levou o tema um passo adiante.

Instalou um enorme cartaz em uma esquina movimentada, deixando uma área aberta no meio, de onde se podia apreciar uma cena simulada de praia, na qual Miss Oregon e outra rainha da beleza se espojavam na areia durante três horas * Stanley e Al Barbee, gêmeos univitelinos e parentes de Lupton, eram donos da Los Angeles Coca-Cola Bottling Company juntamente com o irmão Cecil. Ambos maníaco-depressivos, os gêmeos eram obcecados por sexo e pelo brilho do estilo de vida de Hollywood, enquanto que Cecil era puro negócio. Stan colecionava obras de arte (Delacroix, Picasso, Renoir, Degas, Chagall, van Gogh originais) enquanto Ai gastava seu dinheiro em viagens pelo mundo e em imensos iates.

EM CASA COMIDA BAILEY ALLEN

A parte irem ao cinema em busca de fuga e fantasia sexual, porém, a maioria dos americanos descobriu novas atividades sociais. Havendo menos dinheiro para gastar, mais famílias recebiam e comiam em casa. Simultaneamente, era muito mais simples manter os refrigerantes geladíssimos com a nova maravilha tecnológica, o refrigerador. Em conseqüência, a companhia planejou grandes campanhas para persuadir mulheres e crianças a beber mais Coca-Cola em casa.

A companhia reconhecia "a importância imensa desse verdadeiro exército de mulheres que iam às compras", disse um jornalista, observando ainda que elas "faziam o abastecimento diário de cerca de 25.000.000 de lares americanos". Com as novas embalagens em papelão, a Coca-Cola podia ser comprada pela primeira vez em milhares de lojas Piggly Wiggly e A&P. Donas-de-casa eram convencidas a comprar uma embalagem de seis para o refrigerador, e o mercado doméstico explodiu quase que da noite para o dia. A fim de manter o crescimento, Woodruff despachou pelotões de mulheres para instalar, de casa em casa, o conhecido abridor de garrafa e oferecer cupons com direito a embalagens gratuitas.

Simultaneamente, em 1932, a companhia distribuiu milhares de exemplares de um folheto, *When You Entertain: What to Do, and How,* (Quando Você Receber em Casa: O Que Fazer e Como), de autoria de Ida Bailey Allen, cujos livros de culinária e programas transmitidos em cadeia de rádio, "The Radio Home-Makers Club", transformavam-na na última palavra da arte de receber em casa.

Apavoradas com a possibilidade de cometer embaraçosas gafes na frente dos vizinhos ou do chefe do marido, as donas-de-casa procuravam os conselhos da formidável Sra. Allen, cujo perfil matronal adornava a folha de rosto do folheto. Mas ela não forçava demais a garrafa de Coca-Cola para os lábios de suas leitoras, preferindo esperar até a página 26, quando mencionava pela primeira vez que "Coca-Cola ou coquetéis de suco de tomate são deliciosos com canapés". Tendo sugerido pela primeira vez a bebida, ela logo depois perdia toda a reserva, mencionando-a como acompanhamento de todas as refeições, incluindo "A Dramatização do Café da Manhã", uma refeição que ela graciosamente concedia que podia ser "servida de maneira encantadora, com ou sem empregada". A receita sugeria Ovos à Benedict, Pãezinhos Crocantes, Roscas Fritas, e Fatias de Grapefruit em Coca-Cola.

A fim de promover a idéia de compra de embalagens de papelão para uso em casa, os anúncios da Coca-Cola mostravam, pela primeira vez, comidas com o refrigerante, "a parceira natural das boas coisas de comer". O cachorro-quente ou o hambúrguer com fritas, rebatidos com uma Coca-

Cola, eram apresentados como a típica refeição americana.

PAPAI NOEL USA O VERMELHO DA COCA-COLA

Os engarrafadores da Coca-Cola sempre souberam que tinham que agarrar cedo a próxima geração de bebedores, qualquer que fosse o tabu contra a publicidade direta dirigida a menores de 12 anos de idade. Nesse momento em que crianças podiam encontrar a Coca-Cola em seus refrigeradores, a companhia partiu também na caçada da população escolar, embora tomasse cuidado de nunca mostrar crianças do primário tomando a bebida. Um enfoque dirigido às crianças acabou por reformular a cultura popular americana, através da arte de Haddon Sundblom.

Sueco beberrão cujo trabalho era brilhante mas só entregue com atraso, "Sunny" tornou-se indispensável, a despeito de seus hábitos, ao criar em 1931 o clássico Papai Noel da Coca-Cola. O Papai Noel de Sandblom era o homem da Coca-Cola perfeito - mais alto do que o comum, vermelho vivo, eternamente alegre, metido em situações engraçadas envolvendo um conhecido refrigerante como recompensa por uma dura noite de trabalho entregando brinquedos.

Todos os Natais, Sundblom entregava outro Papai Noel da Coca-Cola, ansiosamente aguardado. Ao falecer seu primeiro modelo, um aposentado vendedor da companhia, passou a usar sua própria pessoa. Embora a Coca-Cola tenha exercido uma influência sutil, persuasiva, sobre nossa cultura, ela modelou também diretamente a maneira como pensamos em Papai Noel. Antes das ilustrações de Sundblom, o santo do Natal fora variadamente mostrado usando azul, amarelo, verde, ou vermelho. Na arte européia, ele era em geral alto e magro, ao passo que Clement Moore o descreveu como um elfo no "The Night Before Christmas". Depois dos anúncios do refrigerante, Papai Noel seria para sempre um homem enorme, gordo, incansavelmente feliz, com um largo cinto preto e grandes botas pretas - e só usaria o vermelho da Coca-Cola.

A companhia criou uma série de cenas em miniatura para vitrinas, também dirigidas principalmente às crianças. As encantadoras figurinhas de papelão podiam ser recortadas para criar, em anos sucessivos, um circo miniatura, uma pequena cidade, um aeroporto, uma farmácia de esquina, o elenco dos animais de Tio Remus.* Milhões de crianças levaram para casa versões menores de cada cena, que os pais ajudavam a montar - tudo isso parte dos cálculos tortuosos da companhia. De igual modo, uma campanha de oferta de amostras de casa em casa produziu "uma tremenda impressão na geração mais jovem", notou cheio de orgulho um engarrafador. A garotada "reunia-se em multidões em torno do caminhão".

A companhia ajudou os engarrafadores a invadir as escolas públicas oferecendo uma série de Cartões de Estudo da Natureza, juntamente com um livreto, colocando o logotipo da Coca-Cola em salas de aula de todo o país. Alguns empresários, no entanto, foram muito mais longe. Em 1931, um engarrafador do Texas escreveu cheio de orgulho que "os garotos jogam basquetebol no recreio lançando sobre tabelas da Coca-Cola, usam mata-borrões de Coca-Cola para apagar seus erros, consultam um termômetro Coca-Cola e escrevem suas notas em blocos de papel da Coca-Cola.

Vocês conseguem fazer melhor do que isso"? Alguns diretores de escola, porém, não gostavam tanto assim de publicidade gratuita. Um engarrafador da Geórgia descobriu que uma *open house* em sua fábrica proporcionava a "abertura", como disse. "Provocamos o interesse das crianças através de um presente útil, forçando os pais a comparecer, não permitindo a entrada de crianças" sem um adulto. "Até agora", escreveu, "tem sido rigorosamente contra os regulamentos das autoridades escolares" permitir que a companhia distribua material promocional. Mas logo que ele passou a distribuir lápis, apontadores e blocos em sua fábrica, descobriu um jeito de entrar de qualquer

maneira nas escolas, e o distrito escolar, financeiramente em dificuldades, acabou cedendo. "Devido à situação econômica geral, recebemos pedidos de praticamente todas as escolas da comunidade", concluiu, convencido, o engarrafador.

Outros engarrafadores não esperavam até que as crianças chegassem à idade escolar. [Nota do Autor].

Lapsley, um ativo proprietário do Kansas, esquadrinhava os jornais locais à procura de notícias de nascimentos, enviando um pequeno poema de congratulações aos pais, juntamente com um cupom que dava direito a duas garrafas grátis de Coca-Cola. "Brindem sua própria saúde com a garrafa alegre", recitava Lapsley à maneira dos rapsodos. "Inclinem a cabeça para trás e em * A Coleção Tio Remus provocou grande controvérsia, embora não, como poderia acontecer hoje, por estereotipar uma raça. Negros nunca apareceram em anúncios da Coca-Cola nesse período, exceto como empregados domésticos, embora já constituíssem um grande grupo de consumidores. O cartum da década de 1930 não estava mais protegido por *copyright*. A viúva de Joel Chandler Harris processou a Coca-Cola e perdeu a causa.

seguida abram a garrafa." Presumivelmente, a maioria dos pais confiscava os cupons para uso próprio, mas alguns indubitavelmente colocavam um bico de mamadeira na boca da garrafa, como fez James Durkin, um soldado de Rhode Island. "Tenho um filho de 15 meses de idade", escreveu, "que não bebe outra coisa além de Coca-Cola... Fiquei orgulhoso demais ao ouvir meu filho dizer Coca-Cola quase na mesma ocasião em que aprendeu a dizer 'Pa-pa'."

O RÁDIO ATINGE A MAIORIDADE

Em fins da década de 30, famílias ouviam, em média, quatro horas e meia por dia de programação radiofônica. "Nenhum meio de divulgação jamais captou a imaginação do público - para nada dizer do tempo de ócio - com a rapidez do rádio", comentou um historiador. Identificando a onda do futuro, The Coca-Cola Company aderiu firmemente ao rádio em 1930 com um orçamento de quase US$400.000. Grantland Rice, um dos amigos íntimos de Woodruff e conhecido comentarista de assuntos esportivos, entrou no ar com um programa de esportes.

Começando com entrevistas de Ty Cobb e Bobby Jones, Jr., Leonard Joy dirigia uma orquestra de cordas, iniciando cada espetáculo com um hino especial da Coca-Cola, que inicialmente compusera como tango, mas que Woodruff odiara. Reduzido o ritmo para um majestoso compasso de valsa, porém, o tema, tocado por uma grande seção de cordas, encantou a geração do rádio e tornou-se a assinatura de todos os espetáculos patrocinados pela companhia.

Os programas de rádio da Coca-Cola deram dores de cabeça a Archie Lee, imprensado como estava entre os artistas, Woodruff, e a platéia. Woodruff insistia em que os espetáculos ligados à Coca-Cola fossem tão sadios e inatacáveis como o produto, e que se empregasse uma técnica de venda suave, em vez de sirenes, gongos e tiros de pistola que freqüentemente anunciavam os comerciais de outros produtos. Vetou todo patrocínio de noticiário, como sendo negativo demais.

Não haveria controvérsias em seus programas. Lee, com todo cuidado, instruiu um comediante para evitar não só piadas pesadas, mas qualquer observação sobre política, religião, lei seca, e assim por diante - enfim, tudo que pudesse, mesmo remotamente, "despertar antagonismo".

A personalidade do rádio preferida de Woodruff era "'Singing' Sam", nascido como Harry Frankel, um cantor *country* de voz suave vindo de Indiana, que cantou para o refrigerante de 1937 até 1942. Lee, porém, preferia os sons sedosos de André Kostelanetz. Infelizmente, o maestro era uma espécie de prima-dona, insistindo em uma orquestra completa de 40 músicos. Kostelanetz chegou

mesmo a recusar-se a tocar em um novo estúdio de um milhão de dólares porque o som não o agradou. Em 1940, Archie Lee recordou a década como seus "anos de luta e sofrimento com o rádio", mas achou que a programação da Coca-Cola conseguira um equilíbrio razoável. Singin'

Sam atraía os tipos rurais, os operários, enquanto que o temperamental regente encantava a maioria dos demais adultos. Para as adolescentes, havia um novo programa que apresentava as novas bandas de *swing* e *jazz* de astros como Tommy Dorsey e Jimmy Lunceford, este último chamado por Lee de um "crioulo" que "guincha e uiva através de um trompete".

A grande ironia da década de 30 era que as inovações tecnológicas, como o rádio e o refrigerador, revolucionavam a vida doméstica americana no exato momento em que o país sofria o seu mais prolongado desastre econômico. À medida que a tecnologia avançava, a geladeira com pedaços de gelo da década de 20 evoluía para uma unidade eletricamente esfriada, com tampa corrediça. Em 1934, a Westinghouse lançou o Standard Electric Cooler por apenas US$76. No ano seguinte, 75.000 geladeiras, logo batizadas como "Demônios Vermelhos" pelos concorrentes, eram vendidas aos donos de bares. Três anos depois, a Mills "47", uma geladeira operada a moeda, com capacidade de mais de 100 garrafas, chegou ao mercado.

"A geladeira da Coca-Cola", escreveu um engarrafador, "é gerente de publicidade, vende-dor, moço de entrega, empregado do armazém e, às vezes, mesmo caixa registradora, tudo ao mesmo tempo." Uma unidade Jumbo, lançada na convenção de 1936 por uma geladeira falante, proclamava solenemente: "Eu sou a amiga do engarrafador." Operários da seção industrial, igualmente, logo olhavam os Demônios Vermelhos com afeto, usando sua parte dos lucros do refrigerante para comprar uniformes de equipe ou financiar clubes sociais. Em 1937, 8.000 geladeiras operadas a moeda foram instaladas em áreas públicas.

Na década de 30, a Coca-Cola aproveitou mais uma inovação tecnológica, época em que o transporte aéreo evoluiu a partir do biplano para um meio confiável de transporte. Eddie Rickenbacker, amigo de Robert Woodruff, fundou a Eastern Airlines, cujas aeromoças serviam o refrigerante geladíssimo em todos os vôos dos Condores de 18 lugares. As famílias Biedenharn e Freeman, ambas dinastias de engarrafadores, ajudaram C. E. Woolman a fazer a Delta Airlines, expandir-se de um pequeno grupo do Mississipi para um serviço de passageiros que oferecia Coca-Cola gratuita a todos os clientes. A bebida subiu também aos céus da Geórgia nas asas de um avião Fokker chamado "A Voz do Céu", cujas asas de tamanho exagerado exibiam o famoso logotipo na parte inferior. Cidadãos de Atlanta eram submetidos à "música e às vozes estranhas que vinham do ar", enquanto três alto-falantes berravam das alturas a canção-tema da Coca-Cola.

A fim de atrair passageiros dos aviões, a Birmingham Coca-Cola Bottling Company mandou construir um logotipo de 35m de largura no pátio dos fundos da fábrica, facilmente visto por passageiros da American Airways que chegavam e deixavam essa cidade do Alabama.

PRESSÃO SOBRE OS HOMENS DA D'ARCY

À medida que a publicidade da Coca-Cola diversificava-se por todas as jovens tecnologias, a D'Arcy Advertising Company participava de virtualmente todos os aspectos da companhia de refrigerantes. Nesses anos, o pessoal da agência realizou um número espantoso de trabalhos para The Coca-Cola Company, indo muito além da criação de anúncios. Em 1934, por exemplo, a companhia ficou frustrada por não conseguir instalar geladeiras em um prédio de escritórios de Chicago, de propriedade de um impressor chamado Donnelly. "Por que vocês não dão um jeito para que algumas das revistas em que anunciamos... pressionem Donnelly?" perguntou Turner Jones a Archie Lee. A

agência realizava também pesquisas de consumidores e pontos de venda para a companhia. Os sobrecarregados publicitários tinham até mesmo de organizar contagens de tampinhas, uma pesquisa extremamente irritante, na qual tampinhas de garrafas usadas eram recolhidas das geladeiras para verificar qual a percentagem que cabia à Coca-Cola.* Quase todas as pessoas, concluiu frustrado certa vez um publicitário da Coca-Cola, eram especialistas no assunto. "Até débeis mentais têm idéias e opiniões sobre publicidade", observou ele azedamente. Archie Turner deve ter pensado coisa semelhante quando Turner Jones queixou-se: "Esse texto não está simples e claro... E extremamente confuso." Se pensou, Lee nada disse. A Coca-Cola Company era cliente importante demais para ofender de qualquer maneira. Claro, isso não significava que os publicitários não se queixavam entre si. Jack * A primeira "contagem de tampinhas" de um novo e bisonho representante da Coca-Cola começava freqüentemente como um trote de mau gosto. Seu chefe lhe entregava um saco cheio de tampinhas usadas, dizendo-lhe que as espalhasse sobre a cama do hotel, onde uma coleção variada de baratas e traças disparavam em todas as direções, à procura de abrigo. A calçada era lugar mais apropriado para a contagem de tampinhas.

Drescher, um colega na D'Arcy, escreveu a Lee, dizendo-lhe que uma ilustração teria que ser mudada: "[Ralph] Hayes e [Robert] Woodruff dizem que se o homem incluído fosse dez anos mais moço e mais alegre, ele seria o certo para o cartaz. Eu digo que, se fizer isso, terá o que temos agora".

Em dezembro de 1934, Robert Woodruff escreveu a William D'Arcy uma carta que deve ter arruinado o Natal do magnata da publicidade. Em termos bem claros, Woodruff sugeria que D'Arcy conversasse com seu pessoal para que tratasse de maneira mais eficiente a publicidade cada vez mais diversificada da Coca-Cola. Simultaneamente, aconselhava D'Arcy a "renovar o ponto de vista de sua agência... colocando-a em contato mais estreito com o pensamento publicitário e empresarial... no Leste". Evidentemente, Woodruff pensava que St. Louis era isolada demais, queria uma filial da agência na Madison Avenue, enfatizando que essa necessidade era "urgente". No ano seguinte, a D'Arcy abriu um escritório em Nova York.

Em fins da década de 30, a sitiada agência D'Arcy era quase um prolongamento da The Coca-Cola Company, disso resultando regras desajeitadas e pedantes, destinadas a evitar irritar sensibilidades de executivos. Em inícios de 1938, Jack Drescher enviou um memorando a funcionários da D'Arcy, especificando 35 diferentes mandamentos para a publicidade da Coca-Cola. Entre as recomendações, destacavam-se:

· Nunca dividam a marca registrada "Coca-Cola" em duas linhas.

· A expressão "marca registrada" deve sempre aparecer na junta final do primeiro "C", mesmo que seja ilegível.

· Quando a geladeira estiver *aberta,* o lado *direito,* que mostra o abridor de garrafa, deve estar à mostra, se possível.

· A marca registrada nunca deve ser obstruída, devendo ficar perfeitamente legível.

· No sinal circular deve constar a frase "Deliciosa e Refrescante".

· Em quadros a óleo ou fotografias coloridas prefiram uma morena, e não uma loura, se houver apenas uma moça na ilustração.

· Adolescentes ou moças devem ser do tipo sadio, e não de aparência sofisticada.

· Nunca se refiram a Coca-Cola como "ela".

· Nunca usem a Coca-Cola em sentido pessoal, como na frase "A Coca-Cola convida-o para almoçar".

· Nunca mostre ou insinue que a Coca-Cola deve ser bebida por crianças muito jovens.

PROTEGENDO A MARCA SAGRADA

A maioria dessas regras teve origem realmente no Departamento de Proteção da Marca Registrada da Coca-Cola. Em fins da década de 30, as normas da companhia para impedir substituições e violações eram padronizadas e refinadas. Os advogados da empresa estavam agudamente conscientes de que poderiam perder a marca registrada se deixassem que ela caísse em uso corrente.

Já haviam tido esse destino a aspirina, celofane e escada rolante. Referências a bebidas de "cola" eram anátema, como também pedidos de "pico".

Em 1938, recém-saído da Faculdade de Direito da Universidade de Geórgia, Jasper Yeomans submeteu-se, nervoso, a uma entrevista para um emprego *como* investigador da Coca-Cola.

"Quando você era estudante de direito, de que maneira pedia uma Coca-Cola no balcão local de gasosas?" Yeomans não se preparara para essa pergunta. "Um pico com cereja, senhor." O entrevistador fez uma careta. "Jasper, esta é a última vez em que você vai chamar a Coca-Cola de 'pico*. Além do mais, a Coca-Cola é um produto que não pode ser melhorado.

Por conseguinte, não precisa de aditivos." Naquela noite, quando a namorada lhe perguntou como havia se saído na entrevista, Yeomans respondeu: "Você não pode nunca mais tomar um pico com limão-doce", Yeoman tornou-se membro de um quadro de "investigadores" que vivia ocupado apurando boatos de substituição. Os espiões da Coca-Cola, constituídos principalmente de jovens advogados na tentativa de economizar dinheiro para abrir um escritório, recebiam ordens rigorosas para permanecerem anônimos. Entrando em um ponto de vendas suspeito com uma bolsa de água quente escondida sob a capa de chuva, o agente pedia uma Coca-Cola e em seguida, disfarçadamente, colhia uma amostra para posterior análise. Imediatamente depois do trabalho, redigia notas detalhadas mencionando hora, lugar e descrição do garçom. As amostras, vedadas com cera quente em pequenos frascos, eram enviadas para análise em laboratório. "A gente costumava chamá-lo de Departamento de Detetives", lembra-se um veterano da Coca-Cola. "Aqueles caras formavam a coisa mais próxima do FBI que já vimos." Se estava, na verdade, servindo Coca-Cola falsificada, o ponto de venda recebia uma advertência escrita. Se duas amostras subseqüentes revelassem que a substituição continuava, *dois* agentes eram enviados ao mesmo tempo - um deles como testemunha para a ação judicial iminente. Poucos desses processos chegaram a juízo, uma vez que a maioria dos violadores preferia resolver o caso fora do tribunal. No caso da minoria que foi realmente a julgamento, a Coca-Cola nunca perdeu. A companhia, porém, não se interessava por uma indenização em dinheiro, mas apenas por um mandado de juiz no sentido que fosse suspensa a conduta criminosa.

O próprio Robert Woodruff permanecia no segundo plano, manobrando sem cessar para ludibriar engarrafadores, governo e concorrentes. Uma após outra, comprou todas as engarrafadoras primárias. Ao assumir o comando em 1923, comprou logo a fraca empresa da Nova Inglaterra. Dez anos depois, absorveu a região sudeste, seguida pela oeste em 1935.

Em 1940, adquiriu o território do Texas, conhecido como Companhia 1903. E, em 1942, quase realizou o sonho de comprar as duas últimas primárias. Nessa ocasião, Arthur Pratt era o dono da Costa do Pacífico, adquirida de George Hunter, que ainda dirigia a Thomas Company original. Pratt vendeu. Hunter, porém, recuou no último minuto, permanecendo leal à memória de seu tio Ben. Como última engarrafadora primária, a Thomas Company continuou a irritar Woodruff durante mais 30 anos.

O crescimento incessante da Coca-Cola despertou um previsível interesse das autoridades

fiscais. Em 1933, o governador da Geórgia, Eugene Talmadge, anunciou a intenção de fazer cumprir a velha lei fiscal sobre bens incorpóreos. Esse imposto *ad valorem* sobre ações e certificados parecia maneira fácil de levantar a receita urgentemente necessária no auge da Depressão. Devido ao sistema de voto unitário do país, as áreas rurais pobres dominavam a política da Geórgia, e o imposto "sangre-os-ricos" foi aprovado com uma alíquota ainda mais alta para as empresas "estrangeiras" - firmas como a Coca-Cola que, tecnicamente, haviam sido constituídas fora do estado -, tributando-as sobre *todos* os lucros, mesmo que obtidos fora da Geórgia.

Woodruff advertiu o governador de que preferia levar a firma para outro estado a submeter- se ao imposto. Os dois lados pensaram que o outro blefava, até que a Coca-Cola concretizou a ameaça, reorganizando-se no dia 1° de janeiro de 1934 como companhia controladora *{holding company)*. A sincronização foi tão perfeita que o pessoal da Coca-Cola terminou de fazer as malas e escapar do fiscal da receita pouco antes da meia-noite do dia de Ano Novo, abrindo escritórios administrativos em Wilmington. Embora o xarope continuasse a ser fabricado em Atlanta, Woodruff e seu pessoal administrativo permaneceram em Delaware durante uma década, até que as leis da Geórgia fossem emendadas. Harold Hirsch, no entanto, recusou-se a deixar Atlanta. Em conseqüência, em 1935, John Sibley substituiu-o como advogado-chefe da companhia. Embora continuasse a ser conselheiro jurídico importante, o domínio de Hirsch sobre a política da Coca-Cola terminara efetivamente. Cinco anos depois, ele falecia.

A maneira como Woodruff manobrou para conseguir a revogação do imposto *ad valorem* constitui exemplo revelador de sua estratégia paciente e inexorável. Muito embora tudo fizesse para evitar qualquer atividade ilegal, o Chefe usava todos os demais meios de influência e persuasão a seu dispor. Nesse caso, deu a Hughes Spalding, advogado de Atlanta, a missão de obter uma emenda constitucional que liquidasse com o imposto *ad valorem.* Em 1937, Spalding contratou o jornalista Frank Lawson para escrever duas colunas semanais, argumentando contra o iminente imposto da Geórgia sobre refrigerantes. Uma das colunas, dirigida ao agricultor, copiava o estilo histérico, inflamável, de Tom Watson, utilizando negrito, itálicos, numerosos pontos de exclamação e todas as táticas concebíveis de propaganda. A outra, muito menos gritante, adotava um tom mais equilibrado, editorial. Ambas eram publicadas por quase cem jornais rurais na Geórgia, todos eles ansiosos por matéria para encher espaço. Também eram enviados exemplares a homens de negócios influentes e a membros da Assembléia Geral.

Como resultado, votou-se a favor do imposto sobre refrigerantes, em dezembro de 1937. No início dos anos 40, o governador da Geórgia, Ellis Arnall, solicitou aos legisladores que concedessem um tratamento tributário especial às companhias de refrigerantes, mediante a aprovação da emenda constitucional que permitia a isenção de empresas estrangeiras das taxas intangíveis. A emenda foi aprovada com unanimidade de votos. "O que é bom para a Coca-Cola," ressaltou o governador, "é bom para a Geórgia." Outro resultado dos repetidos enredamentos fiscais de Woodruff foi sua decisão de 1939 de dar a presidência da Coca-Cola a Arthur Acklin, o antigo funcionário da Receita Federal. Acklin não estava muito ansioso pelo cargo, sobretudo porque Woodruff evidentemente não tinha qualquer intenção de renunciar ao controle, que continuaria a exercer como presidente da comissão executiva. Dessa maneira, permaneceria longe dos olhos do público, que era como ele gostava de estar, deixando que burocratas cuidassem da administração rotineira. Além do mais, sondando o horizonte, como sempre, provavelmente desconfiou que os Estados Unidos acabariam por entrar na II Guerra Mundial, e os contatos de Acklin no governo seriam essenciais.

Mesmo como presidente, porém, agira rápida e sigilosamente para garantir um fornecimento

ininterrupto do ingrediente mais controvertido da Coca-Cola. Em 1927, o Congresso dos Estados Unidos aprovara um projeto de lei que proibia a importação de folhas de coca, a não ser para fins medicinais. Esse fato não incomodava necessariamente a Coca-Cola, uma vez que a companhia podia usar a folha descocainizada, depois de extraído o alcalóide. O problema era que o consumo de Coca-Cola exigia mais folha do que o que os médicos necessitavam para obter cocaína. Em 1931, a Coca-Cola consumia 200.000 libras-peso de folha de coca anual-mente. Pressionado por Woodruff, o senador Walter George, da Geórgia, conseguiu aprovar um projeto de lei que permitia a importação de folhas extras de coca se a cocaína resultante fosse destruída por conta da companhia.

Em princípios da década de 30, contudo, os Estados Unidos estavam pensando em aderir à Convenção de Genebra, que determinava que a importação de folhas seria feita *apenas* para finalidades medicinais e científicas. Além disso, Harry J, Anslinger, o chefe da FDA, era um militante antidroga e desconfiava da Mercadoria n° 5. A situação, porém, continuava incerta demais para que permanecesse nas mãos dos políticos. Em segredo, Robert Woodruff dirigiu-se secretamente por via aérea ao Peru, onde combinou que uma fábrica local sua faria a descocainização das folhas em Lima. A instalação ficou pronta para funcionamento no outono de 1937, mas isso nunca foi necessário.

Woodruff tinha outro motivo, relacionado com as operações no exterior, para preocupar-se com a situação da coca. Em 1930, fundara a Coca-Cola Export Corporation, que substituía o Departamento do Exterior. Durante toda a década seguinte, essa firma já atuante no exterior cresceu aos poucos, enquanto novos países eram acrescentados à lista - pequenas ilhas como Curaçao, Java, Trinidad e Jamaica, bem como grandes territórios como Inglaterra, Escócia, Irlanda, Noruega, Dinamarca, Hong Kong, Peru, Bolívia, Chile, Suíça, Áustria, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul. Aumentando as vendas no exterior, Woodruff resolveu construir fábricas em todo o mundo a fim de produzir o concentrado. Dessa maneira, só o ingrediente secreto que fornecia o sabor, o 7X, e a Mercadoria n° 5 (o extrato de coca e cola) teriam que ser exportados. Em 1935, com uma lógica que só um burocrata do governo poderia compreender, o Departamento de Narcóticos dos Estados Unidos decidiu que era ilegal *exportar* o n° 5, embora fosse perfeitamente legal *importar* folhas de coca inteiras e descocainizá-las sob supervisão oficial direta. Através de manobras delicadas de *lobbying* (incluindo discreta ajuda monetária a organizações antinarcóticos), a companhia manobrou para reformar em 1937 o regulamento. Não fosse isso, a fábrica peruana de Woodruff teria se tornado indispensável.

Em 1932, Woodruff começou a procurar alguém com ligações a fim de ajudar na importação de folhas de coca, negociar com funcionários de Washington e aconselhá-lo sobre os alvos mais apropriados (e úteis) para a filantropia da Coca-Cola. E descobriu Ralph Hayes. Cortês, fértil em recursos e infinitamente diplomático, Hayes, ex-assistente do Secretário da Guerra, Newton Baker, era considerado um dos poucos homens em Washington capazes de guardar um segredo. Após a aposentadoria de Baker, o competente jovem dirigira a New York Community Trust, uma das primeiras fundações sem finalidades lucrativas, e, cultivando o tipo certo de pessoas, reforçou-lhes os cofres em mais de US$175 milhões, antes de aposentar-se em 1967.

Ao ser procurado por Woodruff, o solteirão solitário, mundano, sentiu-se imediatamente atraído pelo carismático chefe da Coca-Cola, que substituiu para ele Newton Baker como uma espécie de pai postiço. Hayes e Woodruff formavam uma dupla estranha. Enquanto o Chefe era taciturno e quase analfabeto, Hayes era leitor voraz que escrevia longas, espirituosas e perspicazes cartas recheadas de citações de Shakespeare. Adorava fazer discursos à mesa e sentia prazer em comparecer a todas as festas que Woodruff evitava. Nos 35 anos seguintes, Hayes trabalharia por trás das cenas como o

diplomata, o lobista e o ocasional porta-voz e redator de discursos de Woodruff.

Hayes podia dar conta das pequenas irritações causadas pelo governo americano, mas travar as mesmas batalhas em todas as nações do mundo provocou-lhe, em fins da década de 1930, cruciantes dores de cabeça. Os cubanos apreenderam uma grande importação de cafeína, enquanto as autoridades sanitárias alemãs protestavam contra o conteúdo da folha de coca. Funcionários mexicanos exigiram conhecer a fórmula antes de permitir a entrada do concentrado no país. No Peru, a Coca-Soda protestou contra a tentativa de uma companhia americana de monopolizar a palavra "Coca" quando, na verdade, as próprias folhas eram peruanas. A lista de problemas no exterior parecia interminável.

A fim de ajudar a combatê-los, The Coca-Cola Export Corporation contratou em Nova York os serviços de Stephen P. Ladas, um grego de origem e especialista em patentes e marcas registradas estrangeiras. Nos 25 anos seguintes, Ladas, junto com o departamento jurídico da Coca-Cola, dirigiu a estratégia mundial. Em 1940, Ben Oehlert, o lobista da Coca-Cola que, juntamente com Ralph Hayes, afloraria repetidamente nas três décadas seguintes onde quer que fossem necessárias pressão suave e diplomacia, sugeriu que a firma encontrasse um advogado experiente para viajar como seu representante, apagando incêndios nos casos necessários. Como resultado, a Coca-Cola contratou Roy Stubbs, um advogado rural de uma pequena cidade da Geórgia.

Nos 15 anos seguintes, Stubb cruzou o mundo de um lado a outro, trabalhando para a Coca-Cola. "Tornei-me uma espécie de jornaleiro jurídico", escreveu ele, "seguindo de um lugar problemático para outro na América Latina, Austrália, Europa e Oriente Médio".

Contando já 55 anos de idade quando iniciou a nova carreira, Stubbs provou ser empregado de valor inestimável, que registrou suas agudas observações e pesquisas em uma série impressionante de "compilações" encadernadas, uma para cada país.

Stubbs levou um ano para levar a bom termo o registro da Coca-Cola através do governo mexicano, sem revelar a fórmula, tempo em que aprendeu a falar espanhol. Iniciou em seguida uma viagem relâmpago pela América Latina, onde realizou cuidadosas observações sobre mercados potenciais e conversou com advogados locais especializados em patentes, procurando contratar gente hábil e politicamente bem relacionada.

Descobriu que tinha que adaptar-se ao ritmo letárgico da América Latina, onde os advogados via de regra chegavam aos escritórios por volta de 11 da manhã, saíam logo para longos almoços em casa, trabalhavam uma ou duas preguiçosas horas, e consideravam em seguida o dia como encerrado. Embora frustrado, Stubbs, como muitos outros emissários de Woodruff originários da Geórgia, era notavelmente sensível a outras culturas. "Leva um tempo interminável dar partida às coisas por aqui", escreveu a um advogado da Coca-Cola em 1941. "Burocracia interminável e demora - demora - em assuntos que seriam resolvidos em nosso país em 20 minutos... A gente tem que encontrar a pessoa no estado de espírito certo, no lugar certo e na ocasião certa, e tratá-la da maneira certa e - acima de tudo - não ter pressa. Eles não entendem nossa idéia de fazer logo as coisas. E não pense que alguém pode mudar isso." Os americanos, reconheceu Stubbs, eram muitas vezes considerados por estrangeiros como arrogantes e antipáticos - e por boas razões. "O americano geralmente se levanta sobre as patas traseiras e vai em frente", escreveu, "pensando o tempo todo em que cara esperto ele é."

Stubbs não cometeu esse erro e logo depois começou a sentir genuíno respeito pelos seus colegas latino-americanos, que davam valor à tradição, à cultura e ao estilo, arranjando tempo ainda para "o protocolo de civilidades".

Ao mesmo tempo, passava um pente fino na América Latina à procura de talento jurídico.

James Aloysius Farley fazia nesse momento *sua* primeira viagem de boa-vontade para a Coca-Cola através do mesmo território. "Big Jim" Farley, o imponente diretor geral dos Correios que dirigira a brilhante campanha de 1932 de Franklin D. Roosevelt, rompeu publicamente com FDR quando o presidente, em 1940, disputou o terceiro mandato. Farejando uma oportunidade, Robert Woodruff contratou-o como presidente do conselho de administração da The Coca-Cola Export Corporation, um cargo criado para a ocasião, e imediatamente mandou-o para a América Latina, onde foi recebido como um dignitário visitante, e não como executivo da Coca-Cola. Seu itinerário rendia colunas diárias no *The New York Times*.

Nos 30 anos seguintes, Farley, amigo de todos os presidentes subseqüentes, representaria os interesses da Coca-Cola em todo o mundo.

QUERIDA FDA

Enquanto Stubbs e Farley tratavam de questões de saúde em países estrangeiros, problemas semelhantes despontaram nos Estados Unidos com ressurgentes movimentos de consumidores.

"A maré virou contra nós", disse sombriamente W. C. D'Arcy a colegas em 1934. Boatos sobre o conteúdo de cocaína do refrigerante e efeitos sobre a saúde vinham à tona com a mesma regularidade da maré. À parte problemas com a saúde, a década de 1930 e o New Deal trouxeram também críticas de oportunismo de grandes empresas. Os autores de *Partners in Plunder* (Sócios no Saque), um livro de 1935 cujo subtítulo advertia contra a "ditadura das empresas", amontoava insultos sobre a Coca-Cola, observando que os ingredientes da bebida de tostão (dez centavos) custavam pouco mais de meio centavo.

Membros da sobrecarregada Divisão de Controle de Alimentos da FDA eram obrigados a responder a uma chuva de cartas nos tempos de FDR. Autoridades escolares e pais preocupados perguntavam se a bebida prejudicava as crianças, que a "engoliam' com um entusiasmo fanático.

Uma idosa senhora perguntou em letra trêmula se a Coca-Cola continha narcóticos, uma vez que aumentava a irritabilidade do neto, um estudante de teologia com "um sistema nervoso extremamente hipersensível". Mórmons escreviam de Salt Lake City, insistindo em que a Coca-Cola fosse proibida e, incidentalmente, perguntando se os funcionários da FDA gostariam de fazer um curso sobre a "Palavra da Sabedoria". Vários autores queriam saber se a Coca-Cola era feita com guano, pergunta esta não tão absurda como parece, uma vez que cafeína podia ser sintetizada de fezes de aves ou morcegos. Outros queriam saber do efeito de ingestão de Coca-Cola com aspirina, que, conforme boatos freqüentes, deixava o cara "baratinado" ou agia como afrodisíaco. Entre as queixas contra ingredientes estranhos havia a de uma mulher de North Carolina que descobrira uma grande aranha na bebida. "Fiquei com um Estômago Envenenado desde então", queixou-se ela lamuriosamente. No fim, contudo, uma carta colocou o caso com mais precisão do que quaisquer outras: "Todo mundo diz, 'Não a beba', mas noto que todo mundo faz a mesma coisa. Gosto dela." Funcionários da FDA, pressionados por legisladores desconfiados e por exigências do público, viajavam periodicamente a Maywood, New Jersey, procurando a Maywood Chemical Company, que era a mesma velha Schaeffer Alkaloid Works com nome diferente, ainda produzindo a mesma folha de coca descocainizada nos Estados Unidos - toda ela para a Coca-Cola. Em todas as ocasiões, a análise química rigorosa da Mercadoria n° 5 não encontrou nem vestígios de cocaína, embora de fato localizasse o equivalente a 0,0012 miligramas de ecgonina por copo. Este alcalóide, um derivado obscuro da cocaína, sem efeito tóxico conhecido, não era considerado problema, certamente não em quantidade tão diminuta.

Embora funcionários da Coca-Cola sempre tivessem sido abertamente cordiais com a FDA, em 1939 tornaram-se visivelmente obsequiosos. No ano anterior, durante a onda de consciência do consumidor do New Deal, o Congresso aprovara uma Lei de Alimentos, Medicamentos e Cosméticos mais dura, lançando na *contusão* toda a indústria de refrigerantes. A Coca-Cola era particularmente contrária à idéia de rotular o produto, uma vez que isso implicaria revelar-lhe o conteúdo de cafeína, assunto este proibido por Robert Woodruff.

Não tendo uma visita cordial de Ralph Hayes e Ben Oehlert conseguido dobrar o Dr. Dunbar, da FDA, a companhia convocou seus engarrafadores, que formaram um bem organizado *lobby* local.

Chegaram cartas em enxurrada à FDA, escritas por legisladores e funcionários de saúde estaduais, solicitando que os refrigerantes fossem isentados das novas normas de rotulamento. Em novembro, nove membros da American Bottlers of Carbonated Beverages (ABCB), incluindo Harrison Jones, reuniram-se com funcionários da FDA, queixando-se de que o cumprimento da lei custaria à indústria cerca de US$80 milhões apenas na substituição do estoque de garrafas.

Previsivelmente, Harrison Jones dominou a reunião. Alegou que a exigência de rotulamento levaria à concorrência e fraude cada vez mais intensas, uma vez que uma cola de imitação podia legitimamente alegar conter os mesmos ingredientes básicos listados. Entusiasmando-se *com o* assunto, Jones explicou que a forma da garrafa de Coca-Cola era praticamente um objeto sagrado e teria que permanecer assim - e sem rótulo. "Ela é agarrada 18 milhões de vezes por dia", disse teatralmente. "Até um cego pode reconhecer uma garrafa de Coca-Cola." A FDA cedeu, concedendo uma isenção temporária do rotulamento, a fim de permitir que a indústria de refrigerantes chegasse a um apropriado "padrão de identidade". Logo que o padrão fosse estabelecido - especificando volumes permissíveis de gaseificação (carbonatação), cafeína, ácidos, e açúcar - os rótulos seriam desnecessários, uma vez que consumidores poderiam consultar os regulamentos, se quisessem. Relutando profundamente em submeter-se a um padrão que seria uma camisa-de-força, a indústria conseguiu prorrogar a isenção "temporária" usando inicialmente o advento da II Guerra Mundial como desculpa. Durante anos, embora consumidores continuassem a queixar-se à FDA sobre o conteúdo não especificado de cafeína da Coca-Cola, não conseguiram uma reação satisfatória. Ao ser finalmente estabelecido em 1966 um padrão de identidade, o público não viu diferença, permanecendo desde então a Coca-Cola sem rótulo.

A RESSURREIÇÃO DA PEPSI

Confusões burocráticas, no entanto, não foram o principal problema enfrentado pela Coca-Cola durante a Depressão. Sobrevivendo a vários quase falecimentos, a Pepsi-Cola emergiu pela primeira vez como concorrente sério durante a década de 1930. A Coca-Cola, a rainha indisputável dos refrigerantes, descobriu de repente que enfrentava um adversário jovem e agressivo. As raízes da Pepsi estendiam-se no passado por quase tanto tempo quanto as da Coca-Cola, a 1894, ano em que Caleb Bradham, um farmacêutico da North Carolina, criou uma variação de bebida de cola com pepsina, vendendo-a como tônico para aliviar a dispepsia. Conhecida apenas como "Brad's Drink", sua popularidade cresceu até que Bradham rebatizou-a como Pepsi-Cola em 1898. À época da I Guerra Mundial, a bebida obtivera modesto sucesso, com engarrafadores licenciados em cerca de 25 estados. Infelizmente, Bradham foi colhido pelo mesmo mercado de açúcar loucamente oscilante que enredara a Coca-Cola. Em 1920, quando o preço disparou para mais de 20 centavos a libra-peso, Bradham fez grandes compras. Quando o preço de mercado despencou, foi à falência.

Em 1922, Bradham tentou vender a Pepsi à The Coca-Cola Company. O Grupo Woodruff, porém,

não estava interessado no debilitado refrigerante. Em 1923, um especulador de Wall Street chamado Roy Megargel comprou a Pepsi a Bradham, mas apenas para quebrar dois anos depois.

Ainda na esperança de obter algum retorno do investimento, Megargel reorganizou a companhia e seguiu manquejando até 1931, quando só lhe restavam dois engarrafadores. À beira de uma segunda falência, ofereceu a Pepsi à Coca-Cola. Pela segunda vez, a companhia recusou-se a comprar o concorrente quase defunto.

Nessa altura, pouca dúvida há de que a Pepsi teria sofrido o mesmo destino da maioria dos imitadores da Coca-Cola, não fosse o temperamento de Charles Guth. Guth, um nova-iorquino conhecido por muito tempo como a "procelária" do negócio de bombons, assumira o comando da cadeia Loft de casas de doces em 1929, comprando no ano seguinte as lojas Happiness e Mirror, Através dos balcões de gasosa das três cadeias de loja, Guth vendia um bocado de Coca-Cola - o suficiente, pensava, para receber um desconto por volume. A companhia não pensava assim.

Enfurecido com a inflexibilidade da Coca-Cola, Guth ligou para Atlanta certa sexta-feira de 1931 e deixou um recado com uma secretária. "Nós não vamos comprar através de nenhum intermediário. Vamos comprar direto, ou não compramos, de forma alguma. A menos que receba uma palavra do Sr. Judkins [o funcionário encarregado das vendas aos balcões de gasosas] antes do fim desta noite, eu dou ordens para que nem mais uma única gota de Coca-Cola seja servida em qualquer uma das lojas Loft. E uma vez fora, vou ficar fora." E repetiu todo o recado para ter certeza de que a secretária não perdera nenhuma palavra.

Entrementes, Guth fechou um negócio com Megargel, com o qual conseguiu provocar a terceira falência da Pepsi, em troca de um bloco de ações na "nova" companhia, que ele, Guth, compraria na liquidação judicial. Megargel receberia também direitos de 2,5 centavos por galão durante seis anos.

Em julho de 1931, nascia a nova Pepsi-Cola Company. O químico de Guth cortou a pepsina e mexeu na fórmula para reproduzir tão perto quanto possível a Coca-Cola. Em seguida, Guth ordenou que todos seus pontos de venda servissem apenas Pepsi-Cola, que proclamou ser "a melhor bebida de 5 centavos da América. Um verdadeiro reconstituinte". O manhoso Guth sabia perfeitamente que a Coca-Cola tentaria provar que havia aí um caso de substituição. Em outubro, baixou instruções aos seus empregados: "Em nenhuma circunstância, a Pepsi-Cola deve ser oferecida em lugar da Coca-Cola ou comparada com ela", e ofereceu *um* prêmio de US$10.000 a qualquer pessoa que descobrisse um de seus pontos de venda substituindo outra bebida pela Pepsi.

Os diligentes investigadores da Coca-Cola desceram sem demora sobre as lojas Loft e descobriram pelo menos alguns empregados que lhe deram uma Pepsi em resposta a um pedido de Coca-Cola. Na primavera de 1932, a Coca-Cola iniciou procedimento judicial. Na mesma ocasião, Harrison Jones escreveu a Guth, reclamando US$30.000 como prêmio da Coca-Cola por ter provado substituição nas lojas Loft, Happiness e Mirror. Guth respondeu com uma barragem de sete ações judiciais em sentido contrário. Quatro delas, movidas individualmente pela Pepsi-Cola e as três lojas de bombons, alegavam que a Coca-Cola interferira nas vendas e molestara seu pessoal. Os outros três processos eram por calúnia, alegando que a carta de Harison Jones tinha caráter "difamatório".

Mas logo Guth enviou também uma carta difamatória à The Coca-Cola Company. Em julho de 1932, despachou pelo correio um cartum à sede da companhia em Atlanta, mostrando uma garrafa de Pepsi derrubando uma carroça cheia de maçãs "Coke" e "Pico", que estavam sendo comidas por porcos "Coke". Embaixo, escrevera: "Em pouco tempo, a Pepsi-Cola será a bebida de cinco centavos mais vendida em sua cidade, tanto em garrafas como nos balcões". Muito embora os executivos da Coca-Cola devessem ter ficado chocados com a desfaçatez de Guth, não tinham prova de que ele constituía uma ameaça séria em Atlanta ou em qualquer outro lugar. As vendas da Pepsi

eram desoladoras, mesmo com o ponto de venda garantido das lojas de bombons. Quando, no ano seguinte, ele procurou a Coca-Cola, oferecendo-se para vender a Pepsi por Us$50,000, a baleia dos refrigerantes recusou pela terceira e última vez.

Em desespero nesse momento, Guth tomou uma decisão inesperada: chegou à conclusão de que nada tinha a perder promovendo uma bebida engarrafada de 12 onças pelos mesmos cinco centavos que a Coca-Cola cobrava por sua garrafa de seis. Em 1934, submeteu a bebida a teste de mercado em Baltimore, envasando-a em garrafas usadas de cerveja. O sucesso foi imediato em bairros de operários, onde os cinco centavos da era da Depressão passaram a comprar duas vezes a quantidade de bebida de antes, fazendo da Pepsi a escolha óbvia, a despeito da publicidade onipresente da Coca-Cola. Logo depois, a Pepsi vendia em toda a nação em um sortimento variado de garrafas recicladas de cerveja e Guth começou a ter lucros, com um líquido, em 1934, de US$90.000 sobre vendas totais de US$450.000. O custo adicional da bebida de 12 onças era mínimo, uma vez que a maior parte da despesa envolvia maquinaria de engarrafamento, garrafas, distribuição e publicidade. Em 1935, Guth achou que havia mais futuro na Pepsi do que na Loft, e deixou a Loft para dedicar-se em tempo integral à Pepsi-Cola, onde tinha o campo livre, uma vez que Megargel falecera dois anos antes.

Os diretores da Loft, liderados pelo novo presidente, James W. Carkner, compreenderam que tinham nas mãos um saco quase falido de bombons e resolveram processar Guth por ter usado recursos financeiros e pessoal da Loft para desenvolver o refrigerante. Sabiam, no entanto, que sem uma rápida infusão de capital, poderiam perder a batalha de procurações com Guth na assembléia marcada para 1936. No último minuto, a Phoenix Securities Corporation, que se especializava em salvar companhias com problemas, entrou com os necessários recursos. O presidente da Phoenix, Walter Mack, que tinha um jeito infalível para diagnosticar o problema crítico de uma firma, assumia em geral as responsabilidades administrativas da mesma. No caso Loft, chegou à conclusão de que visar ao mercado de classe seria um erro, e redirecionou o esforço de vendas para o bombom de cinco centavos. Sabia, no entanto, que o verdadeiro futuro da companhia residia em vencer o caso judicial com Guth. Enquanto a Loft lutava para sobreviver, a Phoenix continuava a emprestar dinheiro à combalida firma de bombons. Em setembro de 1938, o caso foi decido quase inteiramente a favor da Loft. Guth foi obrigado a entregar os 91% que possuía na Pepsi.

WALTER MACK HERDA UM LITÍGIO MUNDIAL

Durante seis incômodos meses, enquanto o caso aguardava julgamento na Corte de Apelação, Walter Mack serviu como presidente da Pepsi, enquanto Guth, como gerente-geral, tomava-lhe a vida tão desagradável quanto possível, negando-lhe acesso ao banheiro dos homens e colocando-o *em um* escritório que era um verdadeiro cubículo, em cima da sala de caldeiras. Finalmente, em abril de 1939, Guth perdeu a apelação e Mack assumiu completo controle do futuro do refrigerante. Mas descobriu que estava afundado até os joelhos em litígios judiciais com a The Coca-Cola Company em nada menos que 24 países, tudo isso resultado da estratégia brilhante de John Sibley.

Ao substituir oficialmente Harold Hirsch como advogado-chefe em 1935, Sibley realizara um estudo intensivo de um ano e chegara à conclusão de que a Coca-Cola estava ameaçada por "um esforço organizado e insidioso... para enfraquecer seriamente ou, em última análise, destruir a marca registrada da companhia". Metade do logotipo, disse, corria perigo. A palavra "Cola" estava prestes a tornar-se um termo genérico da língua. No passado, Harold Hirsch atacara apenas os imitadores que mais se pareciam com a Coca-Cola - geralmente, como no caso da Chero-Cola, com um nome

que começava com "C" e copiava o cursivo conhecido. Sibley achou que essa atitude displicente constituía um erro imenso e talvez fatal. Acreditava na "afirmação... final e definitiva" de que "Coca-Cola" era uma "palavra composta, constituída de duas partes inseparáveis, e que cada parte estava tão ligada e incorporada à outra parte na mente do público que, quando uma era usada, a outra era atraída para ela". Em outras palavras, disse Sibley, *todos* os demais refrigerantes que usavam a palavra "Cola" deviam ser considerados como violações. Ficou especialmente alarmado quando um juiz decidiu, em 1930, que Roxa-Cola era um nome comercial válido. Além disso, a Nehi lançara recentemente a Royal Crown Cola, de 12 onças, e estava vendendo bem. Como recomendação final, Sibley, considerando perigoso demais processar a Pepsi nos Estados Unidos, propôs a abertura de processos em países estrangeiros, enquanto intentava no país ação judicial contra a R. C. Cola "e os violadores mais flagrantes" com nomes parecidos, como a Cleo-Cola.

Em 1938, The Coca-Cola Company deu entrada simultaneamente a processos contra a Pepsi em todo o *mundo, com o caso mais* visível bem do outro lado da fronteira, no Canadá. Em julho, a Canadian Exchequer Court decidiu o caso em favor da Coca-Cola. Ainda no comando nessa altura, o brigão Guth imediatamente apelou e lançou um contra-ataque em duas frentes nos Estados Unidos. Em corajosa estocada dirigida ao coração, apresentou queixa por interferência no Departamento de Patentes, alegando que "coca" e "cola" eram termos descritivos e não podiam ser registrados como marcas. Na mesma ocasião, abriu processo em Queens, Nova York (sede da Pepsi), alegando que a Coca-Cola recorrera a métodos "ilegais e fraudulentos", incluindo intimidação, ameaças e "falsas encomendas do produto" para impedir as vendas da Pepsi na cidade de Nova York e em outros locais.

Obrigado a entrar em ação, Sibley contestou o processo em Queens e por sua vez processou a Pepsi por violação de marca registrada. O círculo de litígios mundiais fechava-se nesse momento.

Com tantos processos pendentes, pouco admira que um dos colegas de Sibley, pensando no ano que se avizinhava, escrevesse que "1939 pode vir a ser o ano mais crítico na história do Departamento Jurídico". Sem poupar despesas, Sibley procurou os melhores advogados do país especializados em patentes, incluindo Edward S. Rogers e Harry D. Nims, para defender o nome sagrado da Coca-Cola. Contratou também o juiz Hugh Morris, que presidira o Caso dos Engarrafadores e que nesse momento voltara à advocacia privada. Tal era a instável situação jurídica herdada por Walter Mack.

Descrito por um jornalista da época como "um homem de membros compridos, olhos tristes que, em aparência, seriedade e tenacidade lembra... um cão de caça". Mack passou imediatamente a tratar dos espalhados casos judiciais, bem como a planejar o aumento das vendas de seu refrigerante.

Obrigou-se a comparecer todos os dias às tomadas de depoimentos pré-julgamento, no tribunal de justiça de Queens, quando estas foram iniciadas em 1941. "Todas as manhãs", lembrou-se, "um grande caminhão da Coca-Cola parava em frente ao prédio do tribunal e aqueles homens da Coca-Cola, todos eles uniformizados, entravam sobraçando volumes com todos os casos judiciais que a companhia vencera. Aquilo tudo parecia esmagador".

Certa manhã, Mack recebeu um telefonema da Sra. Herman Smith, viúva de um imita-dor da Coca-Cola. Ela queria manifestar sua solidariedade. "A Coca-Cola vai levá-lo à falência... Meu marido pensou também que tinha razão, mas, ainda assim, expulsaram-no do negócio. E tenho ainda uma fotografia do cheque que ela lhe deu." Com suas pulsações de cão de caça aceleradas, Mack perguntou se ela lhe poderia emprestar a foto, que indicava que a Coca-Cola subornara seu caminho para a vitória com uma despesa de US$35.000. Confrontados com essa prova no tribunal, os advogados da Coca-Cola pediram apressada-mente uma suspensão dos trabalhos por três dias.

No dia seguinte, Robert Woodruff telefonou para Mack, convidando-o para almoço em seu apartamento na Waldorf Towers. Os dois haviam se tornado conhecidos próximos em 1934, antes de Mack jamais ter ouvido falar na Pepsi, quando viajaram no mesmo transatlântico. Após alguns drinques, o magnata da Coca-Cola disse: "Sabe, Walter, andei pensando. Esse processo entre nós não está sendo bom pra ninguém... Você não acha que devíamos resolver isso entre nós?" Em um pedaço de papel com o timbre do Waldorf, Mack redigiu um acordo, estipulando que a Coca-Cola concordaria daí em diante era reconhecer a marca registrada Pepsi nos Estados Unidos. Woodruff assinou-o. Ao descobrir que Woodruff concordara em resolver o assunto fora dos tribunais, Sibley sentiu-se traído e tentou deixar o caso. Woodruff nem lhe deu ouvidos. Em fins de 1941, Sibley escreveu um memorando amargurado, descrevendo seu "desacordo fundamental" com Woodruff. "A responsabilidade do cargo que ocupo é pesada e muito exaustivo o trabalho. Nos termos da situação vigente, estou disposto a continuar, mas apenas em base temporária." Em 1943, ele final-mente renunciou ao cargo de advogado-chefe em favor de Pope Brock, um colega da King & Spalding, embora permanecesse ligado a assuntos da Coca-Cola durante o resto da vida.

Sibley ficou ainda mais aborrecido quando o Privy Council britânico decidiu, em março de 1942, em favor da Pepsi Cola (o caso da marca registrada no Canadá fora resolvido depois de o Supremo Tribunal canadense ter revogado a decisão do Exchequer de 1939). O pobre advogado da Coca-Cola deve ter chegado à beira do suicídio dois meses depois, quando Woodruff e Mack liquidaram para sempre *todos* os litígios judiciais relativos à marca. A Coca-Cola prometeu nunca mais contestar os direitos à marca Pepsi, pedindo baixa das ações em todo o mundo. A Coca-Cola perdera irrevogavelmente os direitos exclusivos à "cola". Temeroso dessa possibilidade, Sibley resolvera, em 1941, proteger a *primeira* parte do nome. Na sentença no Caso Koke, Oliver Wendell Holmes resolvera virtualmente que "Coke" pertencia à companhia. Nesse momento, em uma campanha deliberada, a Coca-Cola reverteu sua velha política e na verdade estimulou o uso do apelido "Coke", pretendendo patentear essa marca registrada depois de comprovar-lhe o uso.

Enquanto prosseguiam, cruentas, as batalhas judiciais, Walter Mack manobrou para que a Pepsi-Cola engolisse a Loft. Procurando ampliar as franquias de engarrafamento da Pepsi, inventou um sistema engenhoso. "Em minhas viagens pelo país", escreveu, "descobri que havia sempre um rico engarrafador em cada área, e que era o engarrafador da Coca-Cola... Em vista disso, procurei o melhor dos pequenos engarrafadores e tentei convencê-lo a aceitar a Pepsi-Cola."

Comprando um número enorme de garrafas de cerveja de segunda mão, vendeu-as aos engarrafadores licenciados a um quarto de centavo a unidade. Cheias de Pepsi, as garrafas produziam um depósito de dois centavos, proporcionando capital imediato para o início do negócio. Mais tarde, estabelecidas as franquias, Mack projetou garrafas padronizadas que custavam quatro centavos cada, mas que podiam ser amortizadas depois de reenchidas várias vezes. Gravado nas novas garrafas, o logotipo Pepsi era vermelho, branco e azul, tomando o azul a cor característica, cm contraste com vermelho e branco da Coca-Cola.

Utilizando um orçamento de publicidade minúsculo, Mack conseguiu obter impacto máximo.

Enquanto a Coca-Cola ficara permanentemente amargurada com a escrita nos céus a partir do fiasco cubano da década de 20, Mack não tinha essas reservas. Contratou o piloto Sid Pike para voar para cima e para baixo da Costa Leste, começando na Flórida no inverno e subindo lentamente para o Norte. Com um mecanismo patenteado, Pike escreveu o logotipo da Pepsi nos céus de cidades, levando um cartunista a desenhar artilheiros aéreos da Coca-Cola tentando derrubar de sua nuvem o piloto da Pepsi.

O verdadeiro triunfo de Mack, no entanto, foi o *jingle*. Dois compositores excêntricos chamados

Alan Bradley Kent e Austen Herbert Croom Croom-Johnson, em certo dia de 1939, tocaram um disco de vitrola para Mack. Ao som da música de "Do Ye Ken John Peel", eles haviam escrito uns versos de pés quebrados. "A Pepsi-Cola acerta em cheio." Mack ouviu e começou a marcar o compasso com os pés. "Doze onças completas, e é um bocado./Duas vezes mais por um tostão, também,/A Pepsi-Cola é a bebida pra você." Mack gostou tanto do *jingle* que ordenou à sua agência de publicidade que acabasse com a verbosidade da venda forçada e usasse somente aquilo como *spot* de rádio de 30 segundos. Embora nenhuma grande estação de rádio lhe aceitasse o anúncio - curto demais em uma época em que os anúncios duravam pelo menos cinco minutos - , Mack descobriu pequenas estações em New Jersey que precisavam de dinheiro com tanta urgência que lançavam qualquer coisa no ar. O *jingle,* o primeiro de seu tipo, constituiu um sucesso imediato. Em pouco tempo, as grandes estações estavam implorando para irradiá-lo.

Quando Mack mandou gravar um disco orquestrado com o *jingle,* vendeu 100.000 cópias. A música era apresentada como marcha, valsa, nimba e música *country,* tornando-se "o flagelo do continente", de acordo com um comentarista. Em 1941, *o jingle* foi tocado quase *300.000 vezes* nas rádios. Mack dera início a uma tendência.

A SORTE ESTÁ LANÇADA

Muito embora advertisse constantemente contra o perigo de a companhia tornar-se rígida demais para mudar com os tempos, Robert Woodruff recusou-se a abandonar sua bebida de tamanho único, ameaçada pelas colas de 12 onças. Em público, Harrison Jones defendia veementemente esse ponto de vista oficial, ainda que, reservadamente, insistisse com Woodruff sobre a necessidade de agir. "Cada dia de demora,.. agrava a situação e torna mais difícil defender a fortale2a", escreveu em agosto de 1941 em um memorando de sete páginas, onde passava revista à situação. Embora a Coca-Cola conservasse 46% do mercado de refrigerantes, outras colas, que designou como "bebidas-X",* haviam subido para 14%, enquanto a *ginger ale,* o suco de uva, a laranjada e a cerveja de raízes ocupavam os últimos 40%. "A cama foi feita para nós", disse Jones, "e os percevejos estão chegando devagarinho." A solução, segundo ele, consistia em fazer aos engarrafadores "uma revelação clara... da verdadeira situação", o que "devia ter sido feita há muito tempo, em vez de agora, e não está sendo feita agora". Recomendava uma ousada diversificação, nos termos da qual a companhia e os engarrafadores fundariam uma empresa separada para produzir uma cola de doze onças, sob um nome comercial inteiramente diferente, e experimentariam também outros sabores. No fim, esperava Jones, a concorrência seria "esmagada ou eliminada".

Woodruff ignorou o aviso. Em vez disso, tentou em vão subornar Walter Mack para que deixasse a Pepsi, oferecendo-lhe a presidência da White Motors, com um salário de US$250.000 anuais. Mas era tarde demais para comprar a Pepsi, criando-se assim o modelo do que Walter Mack chamou de "uma luta americana fundamental". A concorrência, porém, em última análise beneficiou a Coke, como disse um jornalista em 1938: "A Pepsi, se sobreviver aos tribunais, talvez venha a ser uma boa coisa para a Coca-Cola, pois as vendas desta última dispararam nos locais onde foram mais quentes as campanhas da primeira".

A Pepsi aparecia como carreirista ousada, disposta a empregar recursos de gosto duvidoso a fim de ganhar atenção. Como se para provar esse argumento, Walter Mack tentou comprar os direitos do Popeye, de modo a substituir o espinafre mágico do herói pela Pepsi mágica. Fracassando nessa tentativa, criou a dupla "Pepsi e Pete", dois guardas que faziam besteiras nas histórias em quadrinhos, mas sempre venciam o mal ao tomar a bebida certa no último momento. Implícito em

toda a publicidade da Pepsi havia um ataque competitivo à Coca-Cola. Não fosse assim, o "duas vezes mais" nada significaria. A Coke continuava a ser a medida do sucesso.

Como prova do lugar central do gigante de refrigerantes na cultura americana, a Coca-Cola foi a primeira firma a ganhar um contrato para a Feira Mundial de Nova York, em 1939, onde o público podia ver a uma autêntica operação de engarrafamento, um enorme mural e uma versão em cores do filme *Refreshment Through the Years*. No ano seguinte, uma garrafa de Coke foi enterrada em uma "cripta da civilização" na Geórgia, para ser exumada (e presumivelmente bebida) no ano 8113. Até mesmo uma mulher que se queixava à FDA dos efeitos nocivos para a saúde da bebida escreveu que "a 'Coke' é hoje sinônimo de encontro de namorados". Quando o veterano editor William Allen White, a voz do Meio-Oeste, foi homenageado na *Life* ao completar 70 anos em 1938, ele insistiu em que sua foto fosse tirada enquanto bebia uma Coke em um balcão de gasosas em Emporia, Kansas. "A Coca-Cola", escreveu ele mais tarde, "é a essência sublimada de tudo o que a América representa, uma coisa decente, feita honestamente, universalmente distribuída e conscienciosamente melhorada ao longo dos anos." Os homens da Coca-Cola podiam exibir senso de humor sobre outras coisas, mas nunca a respeito da bebida sagrada. Nas vésperas da II Guerra Mundial, Robert Woodruff falou às suas tropas, pouco antes de Pearl Harbor: "Temos o melhor produto do mundo", disse. "Não poderei nunca separar minha pessoa, minhas afeições, minha vida da Coca-Cola, e tampouco nenhum dos senhores." Advertiu contra a ufania, lembrando-lhes os homens do Sapólio, outrora um nome de produto de limpeza conhecido em toda parte e nesse momento esquecido. "Os deuses engordam primeiro aqueles que querem destruir... Não permitam nunca que se * No exato momento em que soltava uma clarinada, chamando a atenção para a realidade, Harrison Jones se recusava a chamar a Pepsi ou a Royal Crown pelo nome, costume esse comum durante anos entre os homens da Coca-Cola. Em uma forma de pensamento mágico bem conhecida dos antropólogos, os homens da companhia aparentemente pensavam, em algum nível, que se não pronunciassem o *nome* Pepsi, ela sumiria e os deixaria em paz.

Woodruff não poderia ter sabido na época, mas os japoneses estavam prestes a dar a seus jovens viris a oportunidade para a aventura de Coca-Cola de suas vidas.

A Garrafa de US$4.000: A Coca-Cola Vai à Guerra

Hoje foi um dia tão importante que tive que lhe escrever e contar o que aconteceu. Todo mundo na companhia ganhou uma Coca-Cola. Isso talvez não signifique muito para você, mas gostaria que pudesse ter visto alguns desses caras que estão no exterior há 20 meses.Apertaram a Coke contra o peito, correram para suas tendas e simplesmente olharam para ela. Ninguém bebeu a sua ainda,porque, depois que a beber, ela acaba.

De modo que não sabem o que fazer.

- Soldado Dave Edwards, escrevendo da Itália para o irmão, 1944

QUANDO a América entrou na II Guerra Mundial, a Coca-Cola tinha mais de 50 anos de idade e estava tão integrada na cultura da nação que, em um anúncio de 1942, a U. S. Rubber Company afirmou que "entre as coisas simples da vida diária", pelas quais lutavam os soldados americanos, figuravam "as garrafas de Coke, que dentro em breve eles estarão bebendo de novo na farmácia da esquina". Fora dos Estados Unidos, porém, a história era muito diferente. É bem verdade que Woodruff tentara disseminar a bebida por todo o mundo, mas, na maioria dos lugares, ela estava só *um pouco* disseminada. Conquanto marcasse forte presença no Canadá, Cuba e Alemanha, mal era conhecida em outros países. Os japoneses não se deram conta de que, ao bombardearem Pearl Harbor, haviam indiretamente dado à The Coca-Cola Company um impulso mundial que asseguraria a inquestionável dominação da indústria pela companhia. É bem provável que os japoneses não estivessem de forma alguma pensando na bebida, embora quatro geladeiras de Coke havaiana tivessem sido martirizadas naquele dia em Hickan Field. Não obstante, a guerra seria um ponto decisivo para a Coca-Cola, confirmando as alegações, feitas no período, de que a bebida era "um Signo Universal". Já sagrada para os homens da Coke, a bebida borbulhante assumiria também uma significação quase religiosa para o soldado americano.

REFORÇO MORAL ESSENCIAL PARA OS RAPAZES

Pouco depois de Pearl Harbor, Robert Woodruff baixou uma ordem extraordinária: "Providenciaremos para que cada homem nas forças armadas consiga uma garrafa de Coca-Cola por cinco centavos, onde quer que esteja e qualquer que seja o custo para a companhia". O gesto de Woodruff constituiu sem dúvida um autêntico ato de patriotismo, muito embora seu agudo senso comercial e seu olho para a publicidade tivessem também lhe estimulado a magnanimidade, Ele por certo sabia muito bem que jovens soldados sentiam uma sede insaciável de cerveja e Coke. Bem antes de Pearl Harbor, encarregara George Downing (que mais tarde estabeleceria instalações de engarrafamento na Europa por trás das linhas de combate) de manter abastecidas as tropas nos Estados Unidos durante manobras militares. Em fins daquele verão antes de Pearl Harbor, durante

manobras do Exército realizadas no insuportável calor úmido da Louisiana, a Coca-Cola provou que era previsivelmente popular. "Uma unidade militar veio direto a uma pequena engarrafadora local para apanhar um pouco de Coke", lembra-se Downing.

"O suprimento da unidade acabara e os soldados literalmente compraram as garrafas na linha de enchimento, antes de elas serem tampadas." Os pedidos de Coca-Cola pelos militares tinham caráter quase pateticamente urgente, mesmo antes da entrada do país na guerra, conforme é demonstrado por montes de cartas nos Coca-Cola Archives. Em setembro de 1941, por exemplo, um cirurgião de base implorou abastecimento suficiente, explicando que "não posso imaginar maior calamidade do que a perda do suprimento de Coke da base". Após Pearl Harbor, a torrente de cartas aumentou e assumiu proporções de dilúvio, inundando a sala de correio da Coca-Cola, como reação ao racionamento de açúcar. Em janeiro de 1942, um oficial escreveu ao seu engarrafador local: Muito pouca gente pára e pensa no grande papel que a Coca-Cola desempenha na formação e manutenção da moral entre o pessoal militar. Para ser franco, não saberíamos como descobrir uma bebida tão satisfatória e refrescante que substituísse a Coca-Cola.

Por isso mesmo, temos fundadas esperanças de que sua companhia possa continuar a nos abastecer durante esta emergência. Em nossa opinião, a Coca-Cola poderia ser classificada como um dos produtos essenciais para reforçar o moral dos rapazes nas Forças Armadas.

Ben Oehlert partiu em primeira marcha como lobista da Coca-Cola em Washington. Já muito hábil em costurar seu caminho pelos corredores do Congresso e da FDA, Oehlert passou nesse momento a circular suavemente pela selva política, untuosa e persistentemente defendendo os interesses da Coca-Cola. Insistiu com a companhia para que, como gesto de boa vontade, vendesse aos militares seu estoque de 23.000 sacas de açúcar, o que colocaria a companhia "em uma situação psicológica e de relações públicas muito melhor". Simultaneamente, ofereceu-se para ajudar "a elaboração da política" da Seção de Açúcar, da Junta de Produção de Guerra, contribuindo para "formular as ordens apropriadas" na administração dos suprimentos disponíveis. Enviou pesquisas de mercado mostrando o mar de Coca-Cola consumido nas bases militares, seguidas de amostras de cartas recebidas de unidades do Exército e da Marinha, filiais da USO, estações da Cruz Vermelha, e indústrias de defesa, "salientando toda a importância de nosso produto para as mesmas". E acrescentou que "talvez haja a tendência impensada... de considerar a indústria de refrigerante como, de certa maneira, não essencial em um período como este". Nada podia estar mais longe da verdade! A fim de provar o argumento, Oehlert e a agência D'Arcy criaram em 1942 uma obra-prima de pseudociência, intitulada "A Importância da Pausa que Refresca no Esforço de Guerra Máximo". As primeiras oito páginas, que citavam simplesmente numerosas autoridades demonstrando que operários de fábrica e militares funcionavam melhor se tinham pausas periódicas para descanso, não mencionavam a Coca-Cola. Em seguida, claro, a nona página mostrava uma imensa ilustração de uma garrafa inclinada de Coke, com um texto bem a propósito: "Homens trabalham melhor quando refrescados. Como nunca antes, o tempo governa o presente. Uma nação em guerra dá tudo que tem, em um novo ritmo, no esforço produtivo... Em tempos como estes a Coca-Cola está realizando uma obra necessária para os trabalhadores".

Como parte de sua "ajuda", Oehlert conseguiu que Ed Forio, executivo da Coca-Cola, fosse nomeado para a junta de racionamento de açúcar. A companhia concedeu uma extensa licença ao seu executivo para que ele pudesse satisfazer o gosto do país por coisas doces. Enquanto isso, James Farley, o novo presidente da The Coca-Cola Export Corporation, lançava-se à sua variedade especial de fazer, em silêncio, política de bastidores, juntamente com Max Gardner, advogado de Washington especializado em assuntos fiscais, encarregado de tomar os burocratas "dóceis,

receptivos, tratáveis, maleáveis".* Todo esse trabalho deu resultado. Em inícios de 1942, a Coca-Cola foi isentada do racionamento de açúcar quando vendida aos militares ou varejistas que abastecessem os militares. Finalmente, em junho, Brehon Somervell, o chefe da Intendência do Exército, pediu ao chefe da Junta do Açúcar uma ampliação da isenção, mencionando especificamente a Coca-Cola. A atitude do Exército em relação à bebida mudara espetacularmente desde que a banira de suas bases 35 anos antes. Harrison Jones, que explodira em obscenidades criativas ao começar o racionamento, ficou extático.

Enquanto o resto da indústria de refrigerantes sofria com um corte para *80%* de sua quota (baseada em números de antes da guerra), a Coca-Cola aprontava-se para o esforço total de fazer descer sua borbulhante bebida por tantas gargantas de pracinhas quanto possível. No seu pior momento, o racionamento de açúcar caiu para 50%, mas só foram seriamente afetados os infelizes engarrafadores que não tinham uma base militar por perto.

OS CORONÉIS DA COCA-COLA

No início, a companhia tentou enviar para o exterior a bebida já engarrafada, A despeito de seu *status* privilegiado, porém, a Coca-Cola contrariava as prioridades militares para embarque. Em um programa de rádio na NBC em 1942, Martin Agronsky criticou um transporte maciço de Coke para a Austrália, quando era crítica a necessidade de canhões e aviões. Tendo contra si a logística e a mídia, os funcionários da companhia engendraram outro plano, copiando o uso pelo Exército de alimento desidratado. Por que não enviar apenas o concentrado e engarrafar a coisa no exterior? E nos casos em que uma engarrafadora não era viável, por que não importar para as linhas de frente pontos de venda portáteis? A companhia começou, na verdade, a experimentar essas idéias apenas um mês, mais ou menos, após Pearl Harbor, enviando Albert "Red" Davis a Reykjavik, Islândia, para engarrafar e fornecer Coke à base aérea em construção. Usando linguagem de surdos-mudos, Davis demonstrou os mistérios complicados de uma antiga unidade produtiva e o engarrafador local vendeu suas primeiras bebidas gaseificadas aos militares em maio de 1942, no mesmo mês em que Agronsky fazia queixas na NBC. Simpatizantes dos nazistas e moradores locais ficaram, no início, céticos em relação à bebida americana, uma vez que se sentiam irritados com as aventuras sexuais dos soldados americanos que ocupavam o local, mas a Coca-Cola logo despertou interesse geral. Antes desconhecida na ilha, a bebida ganhou tal popularidade que o primeiro-ministro exigiu que metade da ração de açúcar adoçasse bebidas para civis, que concordaram em que a Coke era "Heilnaemt og Hressandi" (deliciosa e refrescante). Hoje, o consumo anual per capita da Islândia, de 365 garrafas, excede o de todos os países, incluindo os Estados Unidos.

Davis foi o primeiro dos 248 empregados da Coca-Cola que seguiram os soldados, servindo, nesse trabalho, 10 bilhões de Cokes, das selvas da Nova Guiné aos clubes de oficiais da Riviera.

Durante a guerra, 64 engarrafadoras foram estabelecidas em todos os continentes, com exceção da Antártica - e na maior parte com despesas custeadas pelo governo. As aventuras * Na mesma ocasião, o ex-diretor de publicidade da Coca-Cola, Price Gilbert, passou a trabalhar para o Departamento de Informações de Guerra (OWI), juntamente com grande número de indivíduos que estavam "felizes, pintando a guerra em termos brilhantes", segundo Henry Pringle, cuja farpa de despedida ao deixar o OWI foi um cartaz falso de uma garrafa de Coca-Cola embrulhada na bandeira americana, com a legenda: "Aproxime-se e receba suas quatro deliciosas liberdades. Isto é uma guerra refrescante." Outro veterano jornalista perguntou: "O que é que eles pensam que a guerra é - uma causa que refresca?"

Em um arranjo muito agradável, o Exército dos Estados Unidos concedeu aos representantes da Coca-Cola o *status* pseudomilitar de "observadores técnicos", designação esta inventada na I Guerra Mundial para civis necessários ao esforço de guerra - os que faziam a manutenção de equipamento militar, por exemplo. Durante algum tempo na IÍ Guerra Mundial, por exemplo, Charles Lindbergh serviu como observador técnico da United Aircraft Corporation. Por incrível que pareça, os técnicos que instalavam engarrafamentos de Coca-Cola por trás das linhas de frente eram considerados tão vitais como os que consertavam tanques ou aviões. Os representantes da Coke usavam uniformes do Exército com as letras "T.O." (Observador Técnico) na ombreira. Cada um deles recebia um posto militar compatível com seu salário na companhia, o que levou certos gracejadores espirituosos a chamá-los de "Os Coronéis da Coca-Cola".

Embora os Observadores Técnicos da Coca-Cola estivessem isentos de convocação para serviço militar, raramente enfrentassem perigos físicos reais e, muitas vezes, levassem uma vida de tranqüilidade em comparação com os soldados comuns, ninguém se queixava deles e dos lucros que tinham em um mercado cativo. Muito ao contrário, os soldados sentiam-se gratos porque The Coca-Cola Company importava-se com eles o suficiente para enviar-lhes representantes que lhes davam oportunidade de desfrutar um sabor de lar em meio ao inferno da guerra. Uma anedota contada pelo "T.O." Quint Adams mostra como eram tratados. Ao norte de Nápoles, Adams e um oficial foram detidos por um policial militar que exigiu ver um passe do Quinto Exército, que eles não haviam trazido. O policial insistiu. O oficial, obedientemente, recuou, dizendo a Adams que a engarrafadora teria que esperar. "Por que, diabo, o senhor não disse que ele era um homem da Coca-Cola?" queixou-se o policial, dando um passo para o lado e deixando-os passar.

UMA PREDILEÇÃO GERAL

Mas não eram apenas os pracinhas que gostavam da Coca-Cola. Generais pareciam sentir uma predileção fora do comum pela bebida. Patton, pelo que se dizia, considerava uma reserva de Coca-Cola uma necessidade, providenciando para que os T.Os. transportassem uma engarrafadora para onde quer que fossem suas tropas, talvez por causa de sua conhecida sede de rum com Coke. Certa vez, ele sugeriu, e não de todo em tom de brincadeira, uma maneira de acabar mais rápido a guerra: "Droga, a gente devia mandar primeiro a Coke, assim, não teríamos que lutar com os f.d.p".

MacArthur autografou a primeira garrafa de Coca-Cola produzida nas Filipinas após seu famoso retorno. O general Wainwright, o herói de Bataan, combinou três símbolos americanos quando foi fotografado no Yankee Stadium após a guerra: o beisebol, um cachorro-quente já comido pela metade e uma garrafa de Coca-Cola erguida no alto.

O general Omar Bradley padecia de uma dupla doença: sorvete e Coca-Cola. "Mesmo na Grã-Bretanha, onde o clima encoraja o consumo de bebidas mais quentes, o general mantém uma caixa de Coca-Cola em seu gabinete", escreveu um jornalista. Até mesmo um não-americano, o general filipino Carlos Romulo, escreveu "com mãos trêmulas" sobre o importante dia durante a Batalha das Filipinas em que tomou uma Coke. E acrescentou, aparentemente sem nenhum traço de ironia: "Naquele dia, eu vira meus homens sendo reduzidos a pedaços por explosões. Vira enfermeiras de rostos lívidos se arrastarem dos escombros de um hospital bombardeado. Tudo isso perdeu importância e foi esquecido diante do milagre de uma bebida de cinco centavos que qualquer americano pode comprar na loja de sua esquina".

O verdadeiro viciado em Coca-Cola, porém, foi Eisenhower, que se tornaria amigo íntimo e companheiro de golfe de Robert Woodruff depois da guerra. "MILHÕES APLAUDEM IKE", disse

em manchete de primeira página um jornal de Washington, D.C., em 19 de junho de 1945, enquanto comentava o gosto do herói em bebidas: Depois de banquetear-se lautamente no Statler, o general Eisenhower foi perguntado se queria mais alguma coisa.

"Alguém poderia me arranjar uma Coke?" perguntou ele. Depois de esvaziar o refrigerante, o general disse que tinha mais um pedido a fazer. Perguntado sobre o que queria, respondeu: "Outra Coke." Não é de surpreender, então, que ele tivesse enviado do Norte da África, no dia 29 de junho de 1943, um telegrama urgente que lançou o programa T.O. em marcha batida: No primeiro comboio, solicito envio de três milhões de garrafas de Coca-Cola (cheias) e equipamento completo para engarrafamento, lavagem, e vedamento de mesma quantidade duas vezes por mês.

A preferência quanto a equipamento é de 10 máquinas separadas para instalação em diferentes localidades, todas completas para engarrafamento de 20 mil garrafas diárias. Além disso, xarope e chapinhas suficientes para 6 milhões de *refills*. Xarope, tampinhas e 60 mil garrafas mensais devem formar um suprimento automático. Os embarques mensais de garrafas devem cobrir quebras e perdas estimadas. Estimativa de tonelagem marítima para embarque inicial de 5 mil, sem deslocar no navio outras cargas militares. São escassos dados disponíveis aqui sobre essas instalações e operações. Solicito sejam conferidos por fontes bem qualificadas e que este quartel-general seja prontamente informado das recomendações referentes à instalação necessária para atender à demanda de 200.000 garrafas diárias e de quando as mesmas serão enviadas.

A solicitação de Eisenhower de que as instalações de engarrafamento chegassem "sem deslocar outras cargas militares" destinava-se claramente a apaziguar quem quer que pudesse objetar, embora, com certeza, ninguém fosse contrariar o general. E assim, o homem que anos depois advertiria o público americano contra os perigos do "complexo industrial-militar" implementou um acordo iminentemente cooperativo entre o Exército dos Estados Unidos e a The Coca-Cola Company.

O Chefe do Estado-Maior do Exército, George C. Marshall, convalidou prontamente o telegrama de Eisenhower em um despacho de fraseado inócuo do Departamento de Guerra: "Artigos de necessidade e conveniência serão fornecidos às tropas no exterior em quantidades adequadas". Em princípios de 1944, depois que a companhia pressionou querendo uma linguagem mais incisiva, Marshall baixou a Circular n° 5, permitindo especificamente que comandantes solicitassem pelo nome as engarrafadoras de Coca-Cola, juntamente com Observadores Técnicos para instalá-las e operá-las.

VIAJANDO NO RED BALL EXPRESS

A toda pressa, Woodruff despachou o T.O. Albert Thomford para a África, em transporte aéreo de alta prioridade, a fim de satisfazer a sede das tropas de Ike. Thomford chegou à frente de seus suprimentos e encontrou as mesmas dificuldades que a maioria dos T.Os.: engarrafadoras locais antiquadas, água poluída, e um relacionamento frustrante com o Serviço de Reembolsável do Exército. Ainda assim, no Natal de 1943, a primeira Coke saía da linha de engarrafamento em Oran.

Logo que a Coke estabeleceu uma cabeça-de-ponte, a companhia mobilizou rápido suas forças engarrafadoras para entrar em todas as frentes de luta. Thomford seguiu por via aérea para a Itália, a fim de iniciar operações de engarrafamento, seguido por outros Observadores, que marchavam no encalço das tropas pela bota italiana. Partindo da Inglaterra, cruzaram o Canal da Mancha pouco depois do Dia D.* O T.O. Paul Bacon viajou no primeiro "red ball express" (um jipe aberto do Exército) que entrou aos solavancos em Paris logo após a libertação da cidade. Enquanto as forças aliadas empurravam os alemães de volta para Berlim, os homens da Coca-Cola invadiram também a

Alemanha com suas engarrafadoras, reformando as empresas de água mineral européias e continuando a servir às tropas sua bebida favorita.

Enquanto isso, os T.Os. inundavam também o teatro de guerra do Pacífico, embora, devido à geografia e à frente de batalha em mudança constante, o engarrafamento não fosse tão viável como na África ou na Europa. Em conseqüência, soldados sedentos bebiam no Pacífico xícaras de Coke servidas em "balcões de selva portáteis". Nas selvas da Nova Guiné, soldados negros e brancos foram, pelo menos temporariamente, integrados, bebendo nos mesmos balcões de Coke, ao contrário das torneiras segregadas de refrigerantes nas bases americanas.

"OS OBSERVADORES TÉCNICOS ESTÃO GANHANDO A GUERRA"

De modo geral, os Observadores Técnicos levaram a sério seu trabalho, tentando fornecer, em circunstâncias difíceis, um suprimento adequado. Algumas das façanhas que praticaram foram realmente hercúleas, tal como a operação de salvamento realizada por John Talley para tirar do fundo do porto de Le Havre uma máquina de engarrafar, ou como a viagem de 2.080 quilômetros de Fred Cooke sobre a "corcova do Himalaia" para levar uma instalação de engarrafamento para a China. A vida rotineira do T.O., porém, envolvia batalhas mais prosaicas com as engenhocas de Rube Goldberg. "Para mim será durante muito tempo um mistério", escreveu um homem da Coke a outro, "como Bill Musselman mantém em operação contínua de 17 horas por dia aquele monte de sucata que chama de máquina de engarrafar. Arame de amarrar fardo parece ser seu principal recurso, além de solda sobre solda em praticamente todas as peças móveis".

O pessoal militar fornecia a maior parte das soldas, bem como se encarregava de outros reparos. Durante a guerra, a linha entre a indústria privada e as forças do governo ficou, para dizer o mínimo, obscura, de tal modo que o T.O. Gene Braendle podia escrever da Nova Guiné que "a coisa isolada mais importante em nosso favor é que todo mundo, do comandante da base ao soldado raso, está vitalmente interessado na situação da Coca-Cola e fazem tudo para nos ajudar em tudo o que podem". Outro Observador lembra-se feliz de que "a primeira coisa que fazíamos [em uma nova localização] era iniciar amizade com o batalhão de construção de porto ou com os Seabees. Com esses caras, a gente podia conseguir que tudo fosse feito. Eles forjariam uma nova peça de maquinaria ou fariam qualquer outra coisa". Os pracinhas trabalhavam também nas engarrafadoras, presumivelmente recebendo soldo do Exército, e não salário da companhia. Um T.O. jactou-se de seus dias de 18 horas de trabalho, explicando que "o Serviço de Intendência e o Serviço de Reembolsável do Exército tiveram a bondade de nos fornecer uma turma noturna para esse trabalho. Todo o pessoal do Exército cedido à engarrafadora revelou-se muito cooperativo".

* A Coke não chegou realmente às praias com os rapazes, embora, logo depois da invasão da Normandia, o pracinha Mike Barry tenha escrito uma carta humorística à irmã sobre "a questão mais importante em um desembarque anfíbio: a máquina de Coca-Cola chega à praia na primeira ou na segunda onda? Eu lhe disse antes que problema que isso é. Se a máquina de Coke fosse enviada com a primeira onda, as ondas seguintes chegariam sem níqueis suficientes. Obviamente, arranjar troco para uma moeda de dez ou 25 centavos em uma praia inimiga é muito difícil. Por outro lado, se a máquina de Coca-Cola tivesse que esperar até a segunda onda, os homens da primeira esperariam na praia pelos outros, em vez de partirem para a frente a fim de atacar o inimigo." Se não *tivessem* sido cooperativos, teriam se metido em grandes problemas, de acordo com o correspondente de guerra Howard Fast, que quase morreu por causa do receio de um piloto de ofender a Coca-Cola. No início, Fast não conseguiu descobrir por que seu avião de trans-porte militar aterrou em um remoto posto

avançado da Arábia Saudita, onde a temperatura era de 64°C.

Iam recolher milhares de garrafas vazias de Coca-Cola. Quando o sobrecarregado C46 deixou a pista do deserto, não conseguiu ganhar altitude, mal conseguindo passar raspando pelas dunas de areia. O escritor, logicamente, sugeriu que se jogasse fora as garrafas. Isso, respondeu o piloto, era impossível. "Armas, poderíamos jogar, jipes, munição, mesmo um canhão... mas, garrafas de Coca-Cola? De jeito nenhum. Não, se quero continuar no meu posto e não voltar a ser soldado raso." E o piloto resumiu a moral bem aprendida: "A gente não faz sacanagem com a Coca-Cola".

Prisioneiros de guerra eram igualmente designados para trabalhar nas engarrafadoras. A Coca-Cola preferia diligentes prisioneiros alemães e japoneses a cidadãos locais, que não tinham uma ética de trabalho tão forte. Um Observador queixou-se de que os trabalhadores franceses "pouco sabem o que significam as palavras limpeza e condições de saneamento. Não se importam muito se trabalham ou não e, quando trabalham, fazem-no com indiferença, para dizer pouco, pelo tipo de trabalho que realizam". Por outro lado, os prisioneiros de guerra alemães "são excelentes e é fácil lidar com eles. Quando lhes mostramos o que queremos que seja feito, eles vão em frente, fazem, e bem".

Da mesma maneira que a vida do soldado constituía-se de perigo, medo da morte, longos períodos de tédio e farras ocasionais, o T.O. da Coca-Cola levava uma vida de montanha-russa, numa mistura de condições difíceis e conforto. Na história inédita da companhia sobre o período, James Kahn torna-se poético sobre a vida difícil do T.O., que freqüentemente tinha que lidar com rações ruins e insuficientes e incômodas instalações de pousada. "Pegaram malária e úlceras de frio", escreveu, "e voltaram para casa amarelos de tantas cápsulas de atebrina que tomaram." Três deles, continuou, não voltaram, "mortos em acidentes de aviação enquanto faziam suas conscienciosas rondas".

Embora possa ser por demais dramática, a versão de Kahn é basicamente verdadeira. He esqueceu de mencionar, no entanto, o lado agradável da vida do homem da Coca-Cola no exterior.

T.Os. escreveram falando em caçadas de animais, freqüência a clube de oficiais, onde bebiam e jogavam pôquer, compra de barcos a vela e fins de semana nos Alpes em companhia de enfermeiras da Cruz Vermelha. "Você manifesta preocupação com meu conforto pessoal", um deles escreveu da Itália. "Neste particular, tenho quase vergonha de falar." E passa a descrever sua luxuosa vila mediterrânea, completa com alojamentos para empregados domésticos.

Embora muitas vezes levassem uma vida boa em meio à guerra, à pobreza e à fome, os homens da Coca-Cola podiam consolar-se com o conhecimento de que seu trabalho era na verdade importante e necessário. Viam prova diária abundante de que muitos soldados consideravam a bebida um milagre. Embora The Coca-Cola Company tivesse abandonado há muitos anos as alegações de natureza medicinal, o efeito placebo da bebida foi revitalizado durante a guerra. Um Observador comentou o caso de "um pobre-diabo que perdeu uma perna e um braço" e que considerava a vida acabada até que lhe ofereceram uma Coca-Cola. "Ele disse à enfermeira que não brincasse. Quando, realmente, recebeu a bebida, chorou feito uma criança, porque ela lhe lembrava muito o lar." Outro Observador, na Nova Guiné, descrevendo soldados feridos, arrastando-se para pegar as bebidas, poderia estar referindo-se a um caso de cura pela fé. "Homens apoiados em muletas, em cadeiras de rodas, homens com mãos enfaixadas, alguns cegos - faziam fila às centenas para pegar suas bebidas. Agente sentia um nó por dentro e desejo de tomar mais uma Coke..." Nesse momento, eles devem ter sentido que estavam *realmente* servindo uma bebida que reforçava o moral e tornando a "Canção-Tema do T.O." mais compreensível: *Os Observadores Técnicos estão ganhando a guerra, Parley Vous. Os Observadores Técnicos estão ganhando a guerra, Parley Vous. Os Observadores Técnicos estão*

ganhando a guerra, e, se assim, Por que os Heinies continuam a lutar? Hinkey, Dinkey, Parley Vous.

A FRENTE INTERNA E A TABULETA ALTA

Nos Estados Unidos, as campanhas de publicidade da Coca-Cola exploravam a presença patriótica da bebida no exterior. A fim de evitar pagar mais impostos sobre lucros extraordinários, a companhia despejou dinheiro em promoções. Uma delas mostrava marinheiros congestionando um bar de navio para pegar a bebida, com a legenda: "Onde quer que possa estar um navio de guerra americano, o estilo de vida americano continua... Assim, naturalmente, lá também está a Coca-Cola". Localizados em lugares exóticos como o Havaí, a Grã-Bretanha, Rússia, Escócia, Terra Nova e Nova Guiné, os anúncios da Coke traziam uma nova frase para chamar a atenção: "A Tabuleta Lá no Alto". Os russos, por exemplo, reagiam à Coca-Cola dizendo "Eto Zdorovo", traduzido como "A Maior!" Os publicitários proclamavam sem parar o *status* da bebida como uma espécie de ícone americano: "Isso mesmo, em volta do globo, Coca-Cola significa a pausa que refresca - e tornou-se o símbolo de nosso estilo de vida".

Esses anúncios internacionais eram contrabalançados com cenas da frente interna, onde a Coca-Cola era mostrada aliviando a sede de ocupados cidadãos que plantavam jardins pela vitória, vendedores de bônus de guerra, soldados que voltavam, cujas carinhosas esposas e filhos os brindavam com o refrigerante enquanto escutavam arregalados suas histórias de guerra. Tal como nos casos da era da Depressão, os anúncios do tempo de guerra evitavam a realidade desagradável. Não havia cenas sanguinolentas, apenas bonitas jovens do Corpo Feminino do Exército e veteranos com corpo ileso. De acordo com uma pesquisa de 1943, esses anúncios eram sumamente eficazes no que interessava a homens e mulheres: "O público leitor feminino aumentou quando textos personalizados sobre pessoas na frente de batalha e na frente interna substituíram a história de faiscantes aviões, tanques e jipes".

Outros produtos exploravam também temas patrióticos, mas eram invariavelmente condenados pelos seus esforços. Um soldado escreveu um "Memorial aos Grandes, Belos e Importantes Anunciantes que se Sacrificam", no qual desancava a "hipocrisia em quatro cores" que mostrava "não tanto sangue e sujeira, claro, que possa ofender o bom gosto... Algum dia alguém vai fraturar um braço acenando assim em público com uma bandeira". Embora os anúncios da Coke fossem culpados da mesma "hipocrisia", nenhum soldado os criticava. O anúncio mais popular, e mais amplamente citado durante a guerra, "O Garoto no Beliche 4", foi produzido por uma estrada de ferro e mostrava um soldado deitado no seu beliche, "olhos muito abertos... olhando para a escuridão", pensando no "gosto de hambúrgueres e gasosas e num cachorro chamado Shucks, ou Spot". A Coca-Cola era uma parte tão integrante do Sonho Americano que *não podia* ser ofensiva.

Em conseqüência, febrilmente, a companhia reforçou sua imagem patriótica durante a II Guerra Mundial. Por cinco centavos, a companhia vendeu milhares de exemplares de um folheto, "Conheça Os Aviões de Guerra Americanos", - apelando engenhosamente para a garotada, que estava feliz com a guerra. A série de panfletos "Nossa América", destinada a estudantes de escola secundária, contava a história das indústrias americanas de aço, madeira, carvão ou agrícola com o mínimo de publicidade. A companhia distribuía tabuleiros de *cribbage,* baralhos, jogo de damas chinês, dominós, alvos de dardos, conjuntos de bingo e pingue-pongue e postais cômicos ilustrados com temas militares. Como patrocinadora da popular série no rádio, "Victory Parade of Spotlight Banda", contratou mais de 100 bandas para dar concertos e beber Coca-Cola em bases por todo o país. O

tenor irlandês Morton Downey, destinado a representar um papel importante nos assuntos da companhia no pós-guerra, cantava em seu próprio programa de rádio patrocinado pela companhia.

A despeito das tentativas de Oehlert de convencer a Junta de Produção de Guerra de que a Coca-Cola era também essencial para a moral civil, o abastecimento do público geral foi severamente racionado. Um dono de jornal do Kansas escreveu que a escassez de Coke realmente levava pessoas a pensarem na *seriedade* da guerra, ao mesmo tempo que os viciados em Coca-Cola no Texas sofriam especialmente com o racionamento, de acordo com um jornalista, que temia manifestantes "brandindo um revólver de seis tiros numa mão e uma garrafa de Coca-Cola cheia de TNT na outra". Um consumidor correndo para tirar uma garrafa morna de Coke de uma geladeira pouco depois de ter sido ali colocada, explicou tudo: "Esses caras passaram 30 anos fazendo de mim um bebedor e não podem, fácil assim, me negar a bebida".

A ANGUSTIANTE GUERRA DE ACKLIN

O alto, frágil e suave homem responsável pela administração diária da companhia durante a II Guerra Mundial, Arthur Acklin, assumiu a presidência pouco antes de iniciar-se o conflito, aparentemente porque Robert Woodruff não queria ficar mais em evidência ou tratar de assuntos mundanos. Acklin odiava pressão. Já sofrera um colapso nervoso em 1934 e implorou a Woodruff que não o nomeasse presidente em 1939, mas em vão. Acklin, como ele mesmo disse, possuía um "temperamento que leva a sério qualquer problema que enfrento". Achava difícil tomar as decisões do dia-a-dia - e durante a guerra elas foram numerosas o suficiente para abalar qualquer executivo.

Preocupou-se em comprar açúcar peruano a preços inflacionados para atender à demanda interna.

Teve que negociar com a Monsanto Chemical Company, encorajando-a a construir fábricas especiais para produzir cafeína no Brasil e no México. Fez um contrato para aproveitar chapinhas usadas, devido a escassez de metal. Mensalmente, a Coca-Cola consumia 25.000 galões de extrato de baunilha, a bebida precisava anualmente de um milhão de libras-peso da Mercadoria n° 5, a folha de coca e o extrato de noz de cola. A escassez ameaçava ambos os ingredientes.

A pressão começou a fazer-se sentir sobre Acklin, que emagrecia a olhos vistos. Pediu a Woodruff que nomeasse uma "comissão de normas" a fim de auxiliá-lo, o que o Chefe recusou. O mal-administrado time de beisebol da Coca-Cola, o Atlanta Crackers, perdia dinheiro. O governo congelou preços e salários. A Thomas Company queria tudo sem dar nada em troca. Mais da metade do pessoal havia sido convocada para o serviço militar. Três sema-nas após a rendição da Alemanha, Acklin desabou. "Naturalmente, você não pode conhecer a multidão de problemas que enfrento", escreveu tristemente. "A tensão cobrou-me um preço muito alto." Woodruff teve que assumir novamente a presidência, em uma medida provisória. Acklin conseguira dirigir e manter em boa forma a Coca-Cola interna durante toda a guerra, mas ele mesmo foi uma das baixas do conflito.

WALTER MACK COMEÇA A AGIR

Simultaneamente, o presidente da Pepsi, Walter Mack, prosperava sob a mesma pressão que derrotara Acklin. Queixando-se de que a Coke "exerce um volume desproporcional de influência política", Mack atacou a posição de Ed Forio na Junta de Racionamento do Açúcar, dizendo ao presidente da Junta de Produção de Guerra que Forio era um "vigarista" e ameaçando provocar um escândalo público, a menos que ele fosse substituído dentro de uma semana. Três dias depois, o homem da Coca-Cola exonerou-se.

Mas, pouco importando quem estivesse encarregado do racionamento de açúcar, a Pepsi enfrentava problemas. Em desespero para conseguir o adoçante, Mack explorou todos os caminhos possíveis. Inicialmente, comprou um engenho em Cuba mas não conseguiu exportar coisa alguma até depois da guerra, por causa dos regulamentos cubanos. Viajou ao México e negociou um contrato com o governo para comprar 40.000 toneladas de açúcar anuais a um preço ligeiramente acima da maior cotação do produto. Porém o esforço resultou em nada, uma vez que a lei mexicana proibia a exportação de açúcar e ao mesmo tempo a lei americana lhe vedava a importação. Sem se deixar abater, fundou a Mexican-American Flavors Company, em Monterey, onde convertia açúcar em um xarope, que denominava de "EI Masquo" e legalmente transportava-o através da fronteira para seus engarrafadores. A Coca-Cola apelidou o xarope de Mack de "El Sneako", e finalmente pressionou o governo para fechar em 1944 essa brecha na legislação. O obstinado Mack voltou-se em seguida para um fabricante de condimentos de Nova Jersey e comprou um milhão e meio de galões de caldo de cana, que refinou e transformou em 12 milhões de libra-peso de adoçante, antes que o governo lhe liquidasse a estratégia.

Embora seu estilo agressivo de nada servisse quando protestou contra o virtual monopólio das bases pela Coca-Cola, Mack estava, de qualquer maneira, resolvido a atrair a clientela militar e abriu três gigantescos Centros Pepsi-Cola para pessoal das Forças Armadas em Washington, São Francisco e Nova York, onde os soldados podiam encontrar Pepsi gratuita, hambúrgueres de 5 centavos e oportunidade de fazer a barba, tomar um banho de chuveiro e mandar passar a calça, se necessário. Em 1942, invadiu as instalações militares, oferecendo novo serviço gratuito. Os pracinhas podiam gravar mensagens de cumprimentos e enviá-las para qualquer parte do país. Para soldados caladões, Mack até propiciou 16 mensagens prontas, dirigidas a papai, mamãe e à namorada na cidade natal, que eles poderiam enviar para onde quisessem. "Escute bem o que estou dizendo", começavam essas mensagens prontas e sinceras, "Tio Sam está fazendo um bom serviço, mantendo-me em perfeita forma para você, querida, de modo que não se preocupe comigo," Ao fim da guerra, três milhões de gravações personalizadas da Pepsi haviam sido entregues a pessoas amadas. Para animar ainda o abatido pracinha, Mack despachou tropas de profissionais de luta romana para se apresentar em acampamentos do Exército.

Mack tampouco esqueceu a população civil. Aproveitando a escassez de Coca-Coca nos balcões de gasosas, forçou a entrada nesse tradicional reduto do inimigo com xarope para um copo de dez onças, que vendia ao mesmo preço que o copo de Coca-Cola de seis onças. A Pepsi patrocinou ainda torneios nacionais de softball, grandes concursos de quadrilha, e noitadas em boates para adolescentes. Muito embora não pudesse ficar à altura da Coke em Hollywood, conseguiu abrir caminho na Broadway. No *Something for the Boys,* peça de 1943, Ethel Merman, fazendo o papel de uma mulher cujas obturações captam programas de rádio, sintonizou seus incisivos no *jingle* famoso. Enquanto a orquestra tocava os compassos iniciais, Merman em voz alta anunciava: "Pepsi-Cola!" Usando golpes como esses, Walter Mack fez progressos no império americano da Coca-Cola durante a II Guerra Mundial, garantindo um lugar no mercado do pós-guerra. Ainda assim, a despeito de seu jeito para jogadas teatrais, Mack nada podia fazer sobre o monopólio da Coca-Cola no exterior, onde tomar Coke dentro de sua trincheira individual era um pequeno milagre para o pracinha cansado da guerra.

O triunfo da Coca-Cola durante a guerra deveu-se por vários motivos à sua escassez relativa, que lhe aumentaram o valor e fosse maior sua procura. Um jovem soldado, escrevendo da Nova Guiné para os pais, descreveu sua *Coke* fabricada localmente. "O xarope é velho e pouco o gás, mas, ainda assim, é o nosso maior luxo. O xarope é colocado com uma colher de flandres no copo de alumínio

do cantil, mexido com um graveto, e mesmo assim o adoramos." E concluía que a engenhosidade americana podia fazer maravilhas. "Agora esta guerra deve ser uma sopa." Sua atitude era repetida por numerosas outras cartas de jovens americanos saudosos, para quem a Coca-Cola assumia uma importância espantosa: São as pequenas coisas, e não as grandes, aquelas pelas quais o soldado luta ou que ele quer quando está longe. É a namorada na cidade natal em um *drugstore,* tomando uma Coke, ou a vitrola automática e o clima de verão.

Sempre pensei que era uma bebida maravilhosa, mas numa ilha onde poucos homens brancos botaram o pé, é uma dádiva de Deus. Posso dizer com toda sinceridade que não vi sorrisos surgirem nos rostos de um bando de rapazes como no dia em que eles viram a Coca-Cola neste lugar esquecido de Deus.

... uma verdadeira garrafa de Coca-Cola, a primeira que vi aqui. Puxada de baixo da camisa de um piloto... Ele acariciou-a, afagou-a com os olhos, e estalou os lábios com o pensamento de tomá-la. Ofereci-lhe um dólar pela metade da garrafa, depois dois, três, cinco dólares.

Você provavelmente vai pensar que seu filho levou sol demais na cabeça. Mas, num dia destes, três de nós andamos 16 quilômetros para comprar uma caixa de Coca-Cola, e depois a trouxemos de volta. Você nem pode imaginar que gosto bom tinha.

O toque principal dos presentes de Natal de vocês foi a Coca-Cola engarrafada. Como é que vocês tiveram a idéia de mandá-la? Tê-la aqui, virar a garrafa de cabeça para baixo e ler "Ronceverte, W.Va". no fundo foi uma emoção extra.

Esta semana, a Coca-Cola chegou à Itália. Aparentemente, todo mundo ouviu o boato, mas ninguém fez muita fé nele. Como era que isso podia ser verdade? A Coca-Cola é algum néctar vagamente familiar, uma reminiscência de um paraíso muito distante. A Itália é uma terra de rações-C, Spam e comida desidratada.

Tomar essa bebida é igual a ter o lar mais perto de nós, é uma dessas pequenas coisas *da* vida que realmente contam. Lembro-me de ter estado no Ponce de Leon Park, assistindo ao Atlanta Crackers jogar beisebol, enquanto eu me fartava de Coca-Cola e amendoim. É por coisas como essas que todos nós estamos lutando.

Um soldado resumiu os sentimentos gerais, dizendo: "Se alguém nos perguntasse pelo que estamos lutando, acho que metade de nós responderia, pelo direito de comprar novamente Coca-Cola". Cartas como essas chegavam em enxurrada aos escritórios da companhia, embora fossem divulgadas apenas para conhecimento dos empregados. Por isso mesmo, a companhia ficou feliz quando o coronel Robert L. Scott, em seu sucesso de livraria *God is My Co-Pilot* explicou que sua motivação para "abater meu primeiro japona" originou-se de pensamentos em "América, Democracia, Coca-Colas". Antes da II Guerra Mundial, os homens da Coca-Cola haviam sido ensinados a ter fé na bebida, a darem de si o máximo, a vendê-la todos os dias, a lhe proclamarem as virtudes aonde quer que fossem. Certamente ali havia prova de que a Coca-Cola *era* América, pelo menos em *1945*. George Brennan, cabo, escreveu ao seu velho chefe na Coca-Cola contando que a experiência de guerra lhe dera uma nova apreciação da bebida: "Na vida civil, quando há Coca-Cola em abundância, a gente se convence de que é boa e fica mais ou menos por aí. Mas a gente precisa experimentar a escassez de Coca-Cola ou sofrer sua ausência para compreender bem o que ela significa para nós americanos".

CERIMÔNIAS INAUGURAIS, RIFAS CARBONATADAS, VINHO SACRAMENTAL

Dada a profundidade dos sentimentos expressados nessas cartas para casa, é compreensível que

tomar Coca-Cola no exterior se tornasse com freqüência assunto de grande cerimônia. Um soldado escreveu que "Vi quatro oficiais de alta patente abrindo uma garrafa de Coca-Cola como se fosse um magnum de Cordon Rouge 1929". Outro soldado, meio em ar de troça, escreveu: 0 "pop", quando a gente a abre; com certa pompa e muita cerimônia, levamo-la a uns sete centímetros do nariz. Nenhum erro agora, é ela. E uma Coke. A ânsia nesse momento é emborcar tudo de um gole, mas se temos em nós um mínimo de senso estético, não fazemos isso. Mais uma cheirada e, habilmente segurando a garrafa entre o polegar e os dois dedos médios, o dedo mindinho ligeiramente alto no ar, levamos a garrafa aos lábios anelantes e à língua ansiosa, impaciente. Em seguida - isto requer um bocado de força de vontade e autocontrole -, a gente não toma um gole pra valer, mas dá apenas uma bicada, e habilmente rola o líquido na língua.

Durante uma fração de fração de momento, a gente hesita e pára. Deus do céu! Coke, mesmo! Finalmente, que diabo, lá vai num único gole todo o conteúdo da garrafa, Dada a popularidade e importância simbólica adquiridas pela Coca-Cola durante a guerra (e a falta de lugares onde os pracinhas pudessem gastar dinheiro), era previsível que a Coca-Cola alcançasse um preço considerável no mercado negro e no comércio informal, comum entre soldados. Dizia-se que uma garrafa valia entre cinco e 40 dólares. Em um leilão no Irã, uma garrafa chegou a US$1.000. A garrafa mais famosa (e mais cara) foi vendida em um leilão italiano por US$4.000.

A Coca-Cola adquiriu uma significação psicológica semelhante a um ícone ou a uma relíquia religiosa rara. Numerosas garrafas permaneceram fechadas depois da guerra, guardadas como lembranças sagradas. E pareceu correto que Mary Churchill, filha de Winston, batizasse um novo contratorpedeiro com uma garrafa de Coke. Durante a guerra, surgiu um tratamento explícito da Coca-Cola como religião. Por ser meio cabulosa a idéia de um refrigerante como objeto de adoração, essas referências assumiam, não raro, forma humorística. O cabo Frank Hardie, por exemplo, escreveu uma paródia da parábola de Jesus sobre as virgens néscias e as prudentes: "Mas as prudentes converteram suas moedas de 25 em moedas de 5 centavos quando aquele que opera a máquina de Coca-Cola passou pela aldeia. E, reparai, chegou o tempo em que a luz vermelha desapareceu na face da máquina, e a máquina foi operada..." 0 T.O. Maurice Duttera lembra-se de ter jantado no clube dos oficiais em Cannes em companhia de dois padres católicos, que freqüentemente brincavam com ele sobre a atitude dos soldados em relação à Coca-Cola, insistindo em que requisitasse um avião, voasse para Roma e obtivesse a bênção do Papa para a Coke como água benta. Esses sacerdotes estavam brincando, mas, durante a Batalha do Bolsão, Ken Hogan, um Observador, *realmente* forneceu Coca-Cola a um padre, que a usou como vinho sacramental.

ISOLADORES, *SHANDIES,* E MICTÓRIOS

O respeito quase religioso com que numerosos soldados consideravam a Coca-Cola não impediu que outros fizessem uso diverso da onipresente garrafa. Garrafas de Coke foram convocadas para o serviço militar como isoladores elétricos no Pacífico, jogadas em campos de aviação japoneses em "vôos de Coke" para que seus cacos furassem os pneus dos aviões inimigos, e manejadas por marinheiros em balsas salva-vidas para matar tartarugas e assim obter comida. Os britânicos escandalizaram os pracinhas misturando Coke com cerveja e dando ao resultado o nome "shandies", enquanto outro soldado amalucado escovava os dentes com ela todas as manhãs. Os engradados de Coca-Cola tinham grande procura como caixas de correio portáteis e como bancos para sentar. E "Coca-Cola" foi a senha de batalha na travessia do Reno.

Outras utilizações alternativas foram mais ousadas. Tal como os rapazes em casa, muitos

soldados aconselhavam suas namoradas a fazerem duchas vaginais com a bebida borbulhante.

Talvez a reciclagem mais inventiva da garrafa, porém, combinando nostalgia com irreverência, aconteceu no sanitário de um clube de oficiais da Marinha nas Novas Hébridas. Centenas de garrafas de Coke, gravadas com as localizações das franquias locais, foram cravadas, o fundo para fora, na parede de concreto do mictório, com luzes variadamente coloridas por trás, proporcionando um brilho sobrenatural à descarga contínua de água. "Era uma coisa digna de ser vista", lembrou nostálgico um veterano. "Pessoas vinham de longas distâncias 'apenas para urinar na velha cidade.'"

OS GERMES DA DOENÇA

O simbolismo da Coca-Cola e sua insidiosa infiltração não passaram despercebidos das potências do Eixo. Otto Dietrich, o czar da imprensa nazista, declarou em 1942 que "os americanos jamais contribuíram com alguma coisa para a civilização mundial, salvo com o chiclete e a Coca-Cola". O rádio japonês proclamou que "com a Coca-Cola importamos os germes da doença da sociedade americana. Esses germes, contudo, foram introduzidos de uma maneira tão agradável que não nos demos conta disso". A "maneira agradável" funcionou bem demais, a despeito da propaganda. Todos os soldados alemães, japoneses e italianos conheciam e gostavam do sabor da Coca-Cola. Uma foto de um prisioneiro americano a bordo de um submarino alemão mostrava-o bebendo - claro - uma Coke. Tampouco ficaram imunes os japoneses. Ao ser ocupada uma luxuosa "cidade de selva"

japonesa na zona ocidental da Nova Britânia, foram encontrados engradados de Coca-Cola capturada. E num quente dia de verão, prisioneiros de guerra italianos recusaram-se a continuar a trabalhar até que lhes fosse concedida a pausa que refresca. Os Observadores Técnicos estavam bem cientes dos possíveis mercados que abriam. "Tenho certeza de que muitas das crianças menores nunca provaram Coca-Cola", escreveu um T.O. na Nova Guiné, "mas com certeza vão ser clientes firmes de agora em diante." Os homens da Coca-Cola descobriram também um mercado potencial em culturas mais primitivas, comunicando alegremente que zulus, bosquímanos e fijianos adoravam a bebida. Mesmo levando era consideração a época em que mencionavam esse fato, a atitude deles era com freqüência racista, condescendente e etnocêntrica, como a descrição que um T.O. fez do primeiro encontro de um nativo com a Coke, que ele bebeu depressa demais. "Aí começou a parte engraçada. Ele arrotou, o gás lhe subiu ao nariz e fê-lo lacrimejar. Durante alguns minutos, ele foi apenas um nativo assustado. De modo que podemos dizer que fizemos uma amostragem e abrimos um novo escoadouro de vendas - o mercado encarapinhado." Outro homem da Coke bateu uma foto de um rei polinésio sentado em um trono que parecia um carrinho de mão, profetizando que, em pouco tempo, estaria sentado "em um daqueles famosos Barris Vermelhos e cercado por garrafas de Coca-Cola cheias e geladas de doer e usando nas orelhas chapinhas com 'a marca registrada'." Um soldado, escrevendo da Índia para casa, dizendo que estava obtendo Coke no Reembolsável, passou a descrever Kayo, um menino indiano de seis anos de idade que aprendera bem demais o estilo americano - refrigerantes, músicas populares e higiene obsessiva. "Ele escova os dentes três ou quatro vezes por dia e toma banho de chuveiro regularmente. Disseram-lhe que, se tomar banho com freqüência, vai ficar branco como nós, e não há dúvida de que ele faz uma força danada."

PATRIOTISMO PORTÁTIL

Aproximando-se o fim da guerra, aumentou ainda mais o fervor dos Observadores Técnicos da

Coca-Cola na venda do produto. O programa dos T.Os. continuou durante outros três anos, antes da graciosa transição para uma operação civil, simbolizada pela morte, em 1948, de uma publicação, *T.O. Digest,* e o nascimento de outra, *Coca-Cola Overseas*. Os pseudomilitares homens da Coke estavam numa situação delicada. Muito embora estivessem agudamente conscientes dos lucros potenciais e dos futuros mercados que criavam, tinham que moderar sua cantilena de vendas. Com técnicas de venda, amostragem e *slogans* apelativos gravados na cabeça, porém, achavam difícil guardar circunspecção na promoção do produto. Numa série de notas inéditas escritas ao tempo em que servia como Observador Técnico na Alemanha em 1946, George Downing explicou que "a única ferramenta de comercialização do T.O. era uma palavra dita em tom amigável. Nada de lucro, nada de aumento de vendas, nada de giro rápido, nenhum pequeno investimento podia ser enfatizado. Nossa missão era prestar serviço para tornar a Coca-Cola disponível aos pracinhas, onde quer que estivessem". Em seguida, em duas colunas, Downing listou a maneira como a linguagem da Coca-Cola tinha que ser traduzida para o esforço patriótico de guerra:

Jargão Regular da Coca-Cola:

Pra fazer as vendas subirem, caras, a gente tem que se virar.

Pra serem vendidas, têm que ser geladas de doer no dente.

Sr. Vendedor, a fim de que o senhor possa aproveitar nossa publicidade, gostaríamos de instalar esta bela tabuleta feita sob encomenda, que identificará seu negócio como um lugar que vende Coke.

Jargão Devido à Necessidade Militar (de acordo com o costume):

Cavalheiros, como representantes do Serviço de Reembolsável do Exército, encarregados da produção e distribuição do refrigerante, gostaríamos de ajudá-los em qualquer problema que possam ter.

Descobrimos que as pessoas preferem suas Cokes abaixo de 5°C e gostaríamos de lhes mostrar como fazer isso.

Cavalheiros, podemos fornecer-lhes litografias que darão um toque de lar a seu balcão de gasosas, bar de Coke, etc.

Como Downing e seu pessoal tinham um mercado virtualmente cativo, os eufemismos e apelos aos "cavalheiros" funcionavam - tanto, na verdade, que quando Jim Farley e outros executivos da Coke chegaram em uma viagem de inspeção, ficaram embaraçados com a quantidade de publicidade descarada nos Reembolsáveis e recomendaram aos T.Os. que "maneirassem um pouco". A despeito das declarações da companhia, de que o esforço de guerra era um gesto puramente filantrópico, tratava-se, ao contrário e evidentemente, de uma operação lucrativa no ambiente do pós-guerra. À medida que esposas e filhos iam fazer-lhes companhia, os militares americanos levavam para casa engradados de Coke, com grande deleite dos T.Os., que concorriam ferozmente entre si pelas mais altas estatísticas de vendas.

COKE BRANCA PARA UM RUSSO VERMELHO

Um desses Observadores Técnicos foi Mladin Zarubica, enviado à Áustria em 1946 para instalar uma gigantesca engarrafadora. Fez isso por pedido direto do Presidente Truman, preocupado com o número de soldados inexperientes que estavam bebendo *schnaps* venenosos e ficando cegos.

Zarubica, comandante de lancha-torpedeira durante a guerra, estrela de futebol da UCLA

consagrado como "Atleta do Ano", e filho de um imigrante iugoslavo, lançou-se com entusiasmo ao novo trabalho, ajudando a construir 38 fábricas da Coca-Cola em dois anos na Europa Meridional. Adquiriu também tanto espaço de armazenamento quanto possível, em parte para fechar o espaço à Pepsi, em parte para estocar material enquanto o Exército ainda pagava pelo transporte. Sua maior fábrica, em Lumbach, Áustria, tinha um comprimento de quatro quarteirões e funcionava sem parar, engarrafando 24.000 engradados de Coca-Cola nas 24 horas do dia. "Eu tinha um desvio de estrada de ferro que requisitei à meia-noite (isto é, roubou) da Zona Russa", lembra-se Zarubica. "Construí mesmo minha fábrica de C02 porque não podia contar com a pureza do gás local." A fim de proteger os embarques contra os bandidos do mercado negro, 500 soldados americanos guardavam seu trem de açúcar a caminho da Áustria.

Zarubica estava voando alto, com uma imensa verba de representação. Por sugestão de James Farley, reformou uma enorme casa de campo perto de Berchtesgaden, transformando-a em alojamento de caça para visitantes influentes que chegavam de Paris, Londres e Nova York e que eram recebidos no aeroporto e escoltados a uma bela cabana de frente para um lago de montanha.

"Tínhamos listas de espera de gente que queria vir para aqui - senadores, potentados, o que vocês quiserem pensar."* O episódio da Coke Branca, porém, foi o golpe mais espantoso dado por Mladin Zarubica.

Quando Dwight Eisenhower apresentou a bebida americana a seu novo amigo, general Georgi Konstantinovich Zhukov, comandante da zona ocupada por seu país, o russo gostou. Pediu mais ao general Mark Clark, o comandante da zona americana, mas com a ressalva de que não podia parecer-se com a Coke. Como principal herói de guerra da Rússia, Zhukov sabia que não podia ser visto bebendo um símbolo imperialista americano. Clark encaminhou o pedido linha acima até o Presidente Truman, que chamou Jim Farley. Logo depois, a ordem chegou a Zarubica, que arranjou um químico para tirar a cor de caramelo da bebida. Em seguida, o homem da Coca-Cola mandou que a Crown Cork and Seal Company, em Bruxelas, fabricasse uma garrafa especial, lisa, com uma tampinha branca com uma estrela vermelha no meio. "Minha primeira remessa a Zhukov foi de 50 engradados", diz Zarubica. "Coke branca para russos vermelhos. Mas aquilo era um segredo grave, ciosamente guardado." O subterfúgio, porém, valeu a pena. O suprimento regular de Coke que saía de Lumbach tinha que passar pela zona russa para chegar ao armazém em Viena. Enquanto outros tinham freqüentemente que esperar durante semanas que a burocracia russa os deixasse passar, o suprimento da Coke nunca era detido.

FANFARRÕES, AMOSTRAGEM, E **SEXO**

Zarubica chama o programa T.O. de "o maior programa de demonstração na história mundial", durante o qual a bebida vendeu-se por si mesma não apenas a americanos (e ao ocasional general russo), mas a alemães e austríacos.* *A ordem que proibia pracinhas de confraternizar com Frauleins era impossível de cumprir. "De modo que toda vez que um soldado levava dois engradados para casa, a moça e os filhos dela bebiam tudo e passaram a beber Coca-Cola até sem piscar." * Foi nessa cabana que Zarubica disse que conheceu o homem que era a mão direita de Hitler, Martin Bormann, disfarçado como Cario, um dos guias de caça. Zarubica baseia nesse incidente seu romance de mistério de 1964, *The Year of the Rat*.

** Os japoneses constituíam também um gigantesco mercado potencial. "Estamos lançando olhos cobiçosos para a população civil daqui - cerca de 18 milhões de potenciais consumidores de Coca-Cola apenas na ilha de Kyushu", escreveu um T.O. "O período de transição do mercado militar para

o civil será muito interessante." Nesse caso, porém, a Coca-Cola seria frustrada pelos regulamentos do governo, que proibiu efetivamente a venda do refrigerante aos japoneses até princípios da década de 1960.

Mas os soldados não eram os únicos que confraternizavam com as Frauleins. Alguns T.Os. aproveitavam sua situação para trocar Coca-Cola por sexo ou dinheiro. "Tudo que contivesse açúcar era moeda corrente no mercado negro", recorda-se um Observador. "Era uma piada a gente poder dar a uma mulher uma barra de chocolate Hershey e levá-la para a cama. A Coca-Cola vinha perto no segundo lugar," Outro T.O., um amante de literatura que se sentia deslocado no mundo dos homens da Coke entusiásticos demais na Alemanha do pós-guerra, recorda-se de um de seus colegas como "o cara mais cheio de tesão que já conheci". "Nunca entendi por que mandavam para o exterior aquele tipo de gente barata. O mercado negro estava no auge. A oportunidade estava praticamente tentando o indivíduo." Zarubica verificou que havia alguns elementos indesejáveis, contratados como amigos de amigos, e com pouco treinamento. "Tivemos lá um bocado de alcoolismo", reconhece. Havia também os fanfarrões e soldados da fortuna, como os chamava o T.O. Don Sisler. "Eu diria que esses aventureiros constituíam 20% de nosso pessoal", lembra-se. "Gostavam da excitação de estarem em um lugar estranho numa ocasião estranha. Não tinham a menor intenção de levar a sério o trabalho. Eram grandes mulherengos, mas isso era apenas uma parte do guisado e dava um pouco de pimenta à coisa."

ACEITAÇÃO UNIVERSAL

Fanfarrões e homens sérios da Coke podiam ver por igual em 1947 o sinal dos tempos, ano em que a presença militar nas zonas ocupadas diminuía, juntamente com as vendas de refrigerantes. No fim do ano seguinte, os Observadores Técnicos pendurariam seus uniformes militares, mas permaneceriam as fábricas e a boa vontade que haviam criado. Todos queriam experimentar o refrigerante dos soldados americanos. Os pracinhas eram heróis, libertadores, tendo suprimentos aparentemente inesgotáveis de barras de chocolate, cigarros e Cokes em um mundo destruído por bombardeios. A admiração misturava-se muitas vezes com a inveja, mas a própria inveja era facilmente convertida em emulação. O mundo estava pronto para a Coca-Cola. Como disse um funcionário da Coca-Cola no pós-guerra, a II Guerra Mundial produziu "uma aceitação quase universal da excelência da Coca-Cola... Tudo que o soldado americano queria e de que gostava era alguma coisa que os outros queriam também".

E a Coca-Cola era ainda mais popular na frente interna, onde os veteranos de regresso manifestavam uma decidida preferência pela bebida que significara tanto para eles no exterior.

Esse resultado foi previsto por, pelo menos, um soldado. "Pessoalmente, acho que a cooperação da The Coca-Cola Company com o Exército, levando a bebida aos homens no campo de batalha, foi a melhor propaganda que a companhia já fez", escreveu ele ao seu antigo chefe na companhia. "As coisas que estão acontecendo agora com esses homens permanecerão com eles pelo resto de suas vidas." Tinha razão. Em uma pesquisa de opinião realizada em 1948 entre veteranos e realizado pela *American Legion Magazine,* 63,67% especificaram a Coca-Cola como refrigerante predileto, enquanto a Pepsi recebia uns melancólicos 7,78% dos votos. No mesmo ano, os lucros brutos da Coke sobre as vendas atingiram uns alucinantes US$126 milhões, contra os US$25 milhões da Pepsi. O contraste no lucro líquido após o pagamento dos impostos foi ainda mais impressionante, cora os US$35,6 milhões da Coke ananicando os patéticos US$3,2 milhões da Pepsi. Conforme declara a história inédita da companhia, o programa do tempo de guerra "fez amigos e clientes para o consumo

interno de 11 milhões de pracinhas e realizou um trabalho de divulgação e expansão no exterior que, de outra maneira, teria consumido 25 anos e milhões de dólares. A guerra terminara e, ao que parecia, pelo menos no momento, fora vencida pela Coca-Cola.

Coca-Cola Über Alies

Ein FÜhrer[ist] ein Mann, der Anhãnger hat. Ein Fuhrer verdient, dass er Anhãnger hat. Er hat sich Anerkennung erworben... Ein Führer vervielfacht sich in anderen. Er ist ein Menschenbildner... Er ist ein Mann des Geistes und der Tat.

- Sinnender und Schaffender zugleich *[Tradução] Um líder é um homem que tem seguidores. O líder merece ter seguidores.*

Mereceu o reconhecimento... O líder duplica-se nos demais. Ele é um construtor de homens... E um homem de pensamento e ação - simultaneamente sonhador e realizador.

- 1963, Homenagem a Max Keith

Um único homem tem que dar um passo a frente afim de criar, com força apodítica, do mundo nebuloso da imaginação das grandes massas, princípios graníticos, e assumir a luta por sua exclusiva correção.

- Adolf Hitler, *Mein Kampf*

EM PRINCÍPIOS de 1945, um grupo de prisioneiros de guerra alemães desembarcou em Hoboken, Nova Jersey, homens apreensivos e solitários em uma terra estranha, Quando um deles apontou para uma tabuleta de Coca-Cola em um prédio próximo, os prisioneiros começaram a gesticular animadamente e a conversar entre si. Espantado, o guarda soltou um berro, pedindo silêncio e exigindo explicação de um prisioneiro que falava inglês. "Estamos surpresos", respondeu ele, "vocês também têm Coca-Cola." Os executivos da Coca-Cola adoram recontar essa historinha como prova de que a Coke é um produto nativo aonde quer que chegue, mas a significação real da história só pode ser compreendida no contexto do Terceiro Reich de Hitler. A fim de sobreviver na Alemanha nazista, as franquias da Coca-Cola travaram uma campanha incessante para se dissociarem de suas raízes americanas. Muito embora o refrigerante viesse a simbolizar a liberdade americana - todas as coisas boas na pátria pela qual lutavam os pracinhas - o mesmo logotipo da Coca-Cola aparecia muito à vontade ao lado da suástica. O drama da sobrevivência da Coke antes, durante e após a II Guerra Mundial gira em torno de uma única figura central - Max Keith, que foi simultaneamente o supra-sumo do homem da Coca-Cola e colaborador nazista.

Em 1933, no mesmo ano em que Hitler subiu ao poder, Keith, de 31 anos de idade, passou a trabalhar para a Coca-Cola GmbH. Tal como numerosos alemães, Keith procurava desesperadamente segurança financeira e alguma coisa em que pudesse acreditar. Enquanto outros abraçavam a Mãe-Pátria e a Supremacia Ariana, Max Keith descobria a Coca-Cola. "Eu estava cheio de energia e entusiasmo", lembrou-se ele 30 anos depois, "e a coisa que se apossou de tudo que havia em mim e que... nunca mais me deixou foi a Coca-Cola. Daí em diante, e para toda a eternidade, eu estava amarrado a esse produto para o que desse e viesse." A indústria de refrigerantes alemã ensaiava

nessa ocasião os primeiros passos. Ray Rivington Powers, um americano expatriado, começara a engarrafar em 1929 a Coca-Cola alemã, após uma carreira pitoresca, ainda que um tanto nebulosa, na Europa pós-I Guerra Mundial. Homem imenso - quase lm95cm de altura e quase outro tanto de largura, e com uma personalidade combinando -, ele adorava fazer o papel de bufão americano, falando um alemão mal-alinhavado misturado com inglês, muito embora fosse inteiramente fluente em alemão. Ray Powers, porém, tinha o talento de fazer crentes com suas hipérboles. "Algum dia", dizia a seus candidatos a homens da Coca-Cola, "vocês terão uma casa de veraneio na Flórida e figurarão entre os homens mais ricos do mundo."* Nos primeiros quatro anos de negócios, elevou as vendas de Coca-Cola de menos de 6.000 caixas para mais de 100.000 em 1933.

Grande vendedor mas péssimo gerente, que se recusava a incomodar-se com detalhes financeiros, Powers acabara de convencer Woodruff a lhe dar a franquia para todo o país quando seu sócio alemão caiu fora, exigindo, em fins de 1929, seu dinheiro de volta. Muito nervoso, o americano correu para Nova York, onde tentou em vão levantar capital. Em seguida, porém, conseguiu arrancar mais de *US$100.000* de Woodruff. Seguiu-se daí *um* emaranhado de fundação e fusões de empresas, numa tentativa de copiar a estrutura do negócio americano. Os auditores enviados para examinar a escrita em Essen descobriram que ela era "um verdadeiro caos", de acordo com um memorando interno enviado por Hamilton Horsey. Os auditores e advogados, escreveu Horsey, "aconselharam-nos a nada querer com a companhia do Sr. Powers, em Essen", de maneira que resolveram criar uma empresa inteiramente nova para lhe adquirir o patrimônio.

No fim, duas organizações primárias emergiram da confusão. A Coca-Cola GmbH fabricaria o xarope e seria a dona da marca registrada, enquanto a Deutsch Wertriebs GmbH für Naturgetrãnke, conhecida geralmente como Deverna, funcionaria como engarrafadora primária.

Powers, que dirigiria a Deverna, deveria viver dos direitos de exploração dos engarrafa-dores que conseguisse criar. Infelizmente, não conseguiu encontrar ninguém para arriscar-se à operação, que exigia capital demais em dinheiro vivo. Em vez disso, passou a vender o produto através de "concessionárias", distribuidoras que apanhavam as caixas do refrigerante e as vendiam em territórios exclusivos nas proximidades de Essen.

No momento em que abriu a gaveta da escrivaninha de Powers e encontrou contas a pagar e extratos bancários fechados, Keith, o antigo guarda-livros, reconheceu o tipo de desafio que lhe agradava. Logo em seguida, pôs em ordem as finanças da Coca-Cola GmbH e aplicou sua formidável capacidade de organização na promoção do negócio. Ainda que lhe faltasse a personalidade cativante do americano, ele mais do que a compensava com estilo enérgico.

Homens riam na companhia de Ray Powers e tremiam na presença de Max Keith.

Keith, aliás, era um homem imponente, de mais de lm85cm de altura, malares teutônicos altos que raramente se encovavam num sorriso e um pequeno bigode arrepiado que, tal como o do Führer, tremia de forma alarmante quando ele se enfurecia. De vários outros aspectos, os maneirismos e o estilo de liderança de Keith lembravam os do ditador. Sua *voz* aguda adquiria poderes hipnóticos quando se erguia em fúria. "Max Keith podia espinafrar a gente como nunca havíamos sido espinafrados antes", recordou um de seus assessores, "mas podia em seguida reconstruir a pessoa." Sabia ser encantador, suave e conciliatório quando isso lhe era conveniente.

Uma vez resolvesse fazer alguma coisa, nunca mudava de idéia e não admitia oposição em público. Em uma reunião de assessores, era puro suicídio defender um ponto de vista oposto. "Ele era um líder nato, uma figura extremamente carismática", de acordo com Klaus Pütter, velho empregado da companhia. "A gente gostava de trabalhar para ele, embora ele fosse quase um feitor de escravos... Oh, sim, eu tinha medo dele. Nós *todos* tínhamos, até mesmo assessores mais velhos."

Ainda assim, disse Pütter, a maioria de seus seguidores "teria morrido por aquele homem". * No que *não ê de* espantar, Powers admirava *um colega* propagandista: Adolf Hitler. Em 1930, defendeu-o para Robert Woodruff e, na primavera de 1936, encerrou uma carta ao chefe com a saudação "Heil Hitler".

Três anos depois, uma suástica foi exibida com destaque na Peachtree Street, de Atlanta, durante uma convenção batista internacional. Naquela época, não era muito raro que alguns americanos admirassem Hitler, mas o fato de que Woodruff fosse batista não nos diz muito sobre o que ele achava do Führer.

As táticas de Keith podiam ser brilhantes. Enfrentando desvantagens extremas, incluindo quase a ruína nas mãos tanto dos nazistas quanto dos conquistadores americanos, ele transformou a Coca-Cola em uma empresa florescente. Usando de esperteza, blefe, intimidação, lisonja, influência, *marketing* e pura força de vontade, sobreviveu juntamente com sua amada bebida. Para Keith, como disse um assessor, o pensamento dominante não era "Deutschland Über Alies," mas "Coca-Cola Über Alies".

ANOS DE SUCESSO COM MAX E ADOLF

Da mesma forma que Hitler reunira descontentes maltrapilhos para formar seus Camisas Pardas, Keith, também, procurou almas perdidas, que se transformariam em verdadeiros crentes. "Eram na maior parte pessoas que haviam tentado quase tudo na vida e fracassado", lembrou Keith em uma entrevista concedida perto do fim da vida. "Acharam que, aceitando a Coca-Cola, o que mais poderiam perder?" O gerente da Coca-Cola pouca opção tinha em matéria de empregados, uma vez que virtualmente não havia indústria alemã de refrigerantes. Bebidas não-alcoólica eram consideradas uma mistura xaroposa para crianças, e não para adultos robustos, bebedores de cerveja. E havia a crença geral de que bebidas geladas (com exceção da cerveja) causavam dores de estômago.

Resolvido a mudar essa atitude, Keith obrigou-se a si mesmo e a seus empregados a trabalharem dias de 12 horas ou mais, desmaiando de cansaço às vezes às duas da manhã, para acordar cedo e recomeçar tudo. A pé, de bicicleta, carrocinha, motonetas triciclo e um velho caminhão Chevrolet, os concessionários de Keith entregavam a mercadoria. Em 1934, ele construiu uma engarrafadora em Frankfurt, com armazéns em Colônia e Koblenz. E foi em frente, a despeito da sovina supervisão canadense de Gene Kelly, que se recusou a comprar um segundo caminhão até que Keith conseguisse reunir mais de 600 contas de varejistas.

Mas, pelo menos, Kelly forneceu tantas pequenas tabuletas indicando os pontos de venda quantas os alemães conseguiram pregar nas fachadas e permitiu que Keith mandasse imprimir milhões de folhetos, intitulados *Was ist Coca-Cola?* ("O que é Coca-Cola?"), que sua gente distribuía em eventos esportivos e restaurantes. "A gente ia a restaurantes nos fins de semana e simplesmente colocava o prospecto em cima de cada mesa", lembrou-se Keith, e quando proprietários irritados jogavam-nos fora, os homens da Coca-Cola teimosamente os substituíam.

Muitos que pegavam o papelote esperavam encontrar uma análise dos ingredientes e ficavam zangados quando descobriam que dizia simplesmente que a Coca era uma bebida refrescante, mas o fato é que a repetição incessante do nome do produto produziu o efeito visado.

A fim de encorajar os distribuidores, Keith inicialmente contratou três homens de campo a fim de demonstrar as técnicas de venda apropriadas e abrir novos pontos de venda. Esses explorados vendedores eram obrigados a circular carregando grandes valises, batizadas de *Seufzertasche,* ou "a

caixa de suspiros". Continha ela, num forro de lata, dez garrafas de Coca-Cola e gelo. Entrando numa taverna, os primeiros trabalhadores de campo, como Joe Knipp, abriam mercados distribuindo insistentemente amostras, oferecendo a bebida supergelada *(eiskalt*). "Ja, Blah! Já experimentei isso antes. Não quero nada com ela", dizia os donos, mas logo que provavam a bebida fria, freqüentemente exclamavam que tinha um gosto inteiramente diferente quando perdia temperatura.

Logo que o varejista se convencia de que a Coca-Cola poderia lhe dar lucros, tinha muitas vezes que esconder as garrafas no gelo sob a cerveja, uma vez que metade dos bares e restaurantes era de propriedade das fábricas de cerveja locais, que proibiam a venda de outra bebida. Às vezes, só a presença de Keith resolvia o problema. Dez minutos de Keith eram suficientes para acovardar a maioria dos cervejeiros. Em outras ocasiões, trazia consigo Walter Oppenhoff, o advogado que tratara da parte legal da fundação da companhia em 1930 e que tomava parte quase diária nos negócios. O advogado procurava em geral um acordo satisfatório fora dos tribunais. Com a orientação de Keith e o trabalho contínuo de promoção de Powers, as vendas da Coca-Cola cresceram rápidas durante toda a década. Em 1934, eles duplicaram a produção para 243.000 caixas e, dois anos depois, chegaram ao milhão pela primeira vez. Quando a guerra eclodiu em 1939, os homens da Coca-Cola estavam vendendo quase quatro e meio milhões de caixas na Alemanha.

Embora mereça grande parte do crédito por esse crescimento fenomenal, o próprio Keith reconhecia que "o tempo marchava conosco". Da mesma maneira que na América, a refrigeração invadiu os lares na década de 1930, ao mesmo tempo que as viagens de automóveis eram facilitadas pelo sistema de Autobahn, pontilhada de postos de serviços abastecidos com Coke. Na mesma ocasião em que os primeiros campos de concentração eram abertos em 1933 pelos nazistas, a Alemanha experimentava o início de uma prosperidade relativa. Em 1937, duplicara a renda nacional. "Em meados da década de 30", escreveu William L. Shire no *The Rise and Fall of the Third Reich,* "a Alemanha parecia uma imensa colméia." Os ocupados operários precisavam da pausa que refresca. "As exigências ao povo eram muito mais altas do que no passado", disse Keith. "Tinha que trabalhar mais duramente, com mais rapidez, e o equipa-mento técnico que utilizava exigia sobriedade." Claro que o "equipamento técnico" era parte da enorme máquina militar que criava novos empregos. Enquanto o desemprego encolhia para quase nada, os trabalhadores pouco mais eram do que servos da gleba, proibidos não só de entrarem em greve, mas de mudar de emprego. O empregador tornou-se uma espécie de miniditador, um *Geschäftsfürer,* ou "líder de empresa". Os salários eram deliberadamente fixados em níveis muito baixos, embora a maioria dos trabalhadores se sentisse feliz em simplesmente ter um emprego e em acreditar na propaganda de Hitler, de que o "Volk" teutônico superaria todos os obstáculos. Muito longe de se ressentirem de uma ditadura brutal, a maioria dos trabalhadores, notou Shirer, estava imbuída de "uma nova esperança, uma nova confiança e uma fé espantosa no futuro do país". Não era de espantar que os fiéis empregados de Keith trabalhassem tão diligentemente. Em 1939, havia 43 engarrafadoras e mais nove em construção. Mais de 600 concessionários, franquias independentes que estavam ganhando muito mais dinheiro do que a maioria dos alemães, distribuíam o produto. Todos eles eram seus próprios mini-Führer, embora se curvassem em última análise a Max Keith, que lhes tornara tudo aquilo possível.

A COKE NOS JOGOS OLÍMPICOS DE BERLIM

Os Jogos Olímpicos de Verão em Berlim assinalaram um momento de triunfo para Max Keith, que forneceu quantidades enormes de Coca-Cola aos atletas e visitantes. Aquele agosto em Berlim

foi igualmente satisfatório para Hitler, anfitrião orgulhoso das nações do mundo, exibindo-lhes seus louros atletas arianos e uma Alemanha revitalizada. Pouco antes das Olimpíadas, Max Schmeling provara que um alemão branco podia derrotar um negro inferior americano quando nocauteou Joe Louis no 12° assalto no Madison Square Garden. Chegando à Alemanha, Schmeling foi saudado por uma imensa multidão quando desceu do zepelim *Hindenburg* e levado às pressas para almoçar com Hitler, que batia nas coxas cheio de satisfação toda vez que via, no filme da luta, Schmeling bater em Louis. Uma importante publicação alemã vangloriou-se que "a vitória de Schmeling não foi apenas esporte. Foi uma questão de prestígio para nossa raça. Com seus duros punhos, ele conquistou o respeito do mundo para a nação alemã".

Os atletas alemães, aliás, dominaram as Olimpíadas, ganhando 36 medalhas de ouro, enquanto a América levou apenas 25 primeiros lugares. Embora Hitler fervesse de raiva com as quatro medalhas de ouro do superastro negro Jesse Owens, no todo ficou muito satisfeito com seu espetáculo berlinense. Tabuletas com as palavras *Juden Unerwünscht* ("Judeus Indesejáveis Aqui") haviam sido discretamente removidas durante os jogos, enquanto o país se apresentava no seu melhor comportamento. Max Schmeling, assistindo aos jogos no camarote particular de Hitler, sintetizou os sentimentos da maioria dos alemães quando disse a um repórter americano: "Não temos greves na Alemanha. A maioria das pessoas tem emprego. Os tempos são bons. Temos apenas uma união. Temos apenas um partido. Todo mundo está satisfeito. Todo mundo está feliz." Göring e Goebbels ofereceram luxuosas festas aos convidados estrangeiros, a maioria dos quais ficou devidamente impressionada com o que viu. Um deles foi Robert Woodruff, que trouxe consigo uma comitiva numerosa da Coca-Cola. Woodruff, contudo, não se deixou embair pela fachada de Hitler. Suas antenas finamente sintonizadas captaram as turbulências que poderiam arruinar o negócio. É bem verdade que aprovou a moderna engarrafadora de Berlim, com sua máquina de encher de 40 torneiras. Mas embora contente em ver a Coca-Cola vendendo bem nas Olimpíadas, ficou extremamente infeliz com o envoltório no gargalo das garrafas, que dizia *Kaffeinhaltung* (Contém Cafeína). O Ministério da Saúde nazista, talvez espicaçado pelas manias do Führer em matéria de alimentos, insistia em que o aviso fosse colocado nas garrafas. Para muitos alemães, no entanto, o colarinho de papel servia mais como anúncio do que como dissuasivo, uma vez que o café era mercadoria rara.

Ainda assim, o rótulo violava um dos dogmas sagrados de Woodruff, que ordenou a seus supercompetentes químicos e advogados que preparassem declarações escritas e juramentadas, num esforço para remediar o dano. Referindo-se a esse incidente, John Sibley escreveu-lhe em novembro de 1936: "Esse país está se auto-alimentando de preconceito e esse é simplesmente mais um exemplo do fato. Tomara que possamos superar essa situação sem sair dela com cicatrizes." Em reunião com Dax Keith e Walter Oppenhoff, Woodruff recusou-se a permitir que eles combatessem os boatos sobre cafeína. Quando Keith insistiu no assunto, Woodruff, dramaticamente, mandou que os americanos visitantes saíssem da sala, de modo que pudesse conversar em particular com os alemães: "Eu não estou acostumado a dar explicações a meu povo americano", disse, "mas vou romper essa regra para os senhores. Os senhores *nunca* devem fazer publicidade negativa. Ela simplesmente dá poder aos adversários e prolonga a questão." Pelo menos por essa vez, Keith encontrara um adversário à altura. Sem jamais erguer a voz ou demonstrar irritação, Robert Woodruff exercera uma inflexível capacidade de comando. "Quando conheceu Robert Woodruff", lembrou-se um de seus assessores, Max Keith ficou atordoado. Ali estava o homem para quem trabalhava, o único homem no mundo que realmente respeitava." Por seu lado, Woodruff reconheceu em Keith uma personalidade forte, que poderia expandir os negócios na Alemanha. Os dois continuaram amigos por

toda a vida.

Enquanto se encontrava em Berlim, Woodruff tratou também da situação de Ray Powers. A Deverna como engarrafadora primária não funcionara bem e Powers não conseguira ganhar dinheiro algum com seus acordos de subcontratação. Após uma demorada reunião, os advogados concordaram em dissolver a Deverna, tornar Max Keith o *Gerschãftsführer* da Coca-Cola GmbH e conceder a Power um emolumento direto por direito de exploração sobre todas as bebidas vendidas na Alemanha até 1950.

Em setembro de 1936, um mês após os Jogos Olímpicos, Hermann Göring, sucessor designado de Hitler e comandante da Lutwaffe, assumiu a direção de um Plano Quadrienal que dava destaque à auto-suficiência alemã na preparação para a guerra. O líder nazista cortou as importações ao mínimo possível e desestimulou empresas estrangeiras. Em ofício ao Departamento de Receita alemão, Oppenhoff se esforçara muito para apresentar a Coca-Cola GmbH como uma firma *alemã,* a despeito do fato de que a The Coca-Cola era sua proprietária na quase totalidade (Oppenhoff deu ao capital estrangeiro o título de "empréstimo"). Sob a mão férrea de Göring, essa manobra foi inútil e o fornecimento do concentrado americano pareceu condenado, até que Robert Woodruff puxou os cordões mágicos.

Woodruff era membro de uma rede de executivos de empresas, muito dos quais estavam preocupados com suas subsidiárias e interesses na Alemanha. Acumulando-se as nuvens de guerra, esses titãs da indústria americana manobraram discretamente para se defenderem contra todas as contingências. Alguns, como Henry Ford, eram na verdade simpatizantes dos nazistas, enquanto que outros, entre os quais Walter Teagle, da Standard Oil, evitavam tomar partido, embora nada vissem de errado em fazer negócios com os nazistas. Tal como seu amigo e companheiro de caçadas, Teagle, Woodruff adotou o critério da conveniência. Sua política era Coca-Cola, pura e simples.

Através de ligações bancárias em Nova York, moveu-se por trás das cenas para influenciar Göring. Em 1936, conseguiu a ajuda de Henry Mann, um alemão que era agente de vários bancos americanos e que convenceu Göring a permitir a importação do concentrado da Coca-Cola. "Ele aceita presentes", um conhecido murmurara prestativamente a um indivíduo que buscava favores no início da carreira de Göring. A fim de reduzir ao mínimo as importações, Keith começou a fabricar seu próprio concentrado, para o qual precisava receber da América apenas a Mercadoria n° 5 e o 7X. Woodruff explorou durante algum tempo a idéia de produzir até mesmo esses ingredientes na Alemanha nazista, dada a eventualidade de irromper a guerra.

"Provavelmente, deve-se considerar de alguma forma a... possibilidade de a Número 5 ser fabricada na Alemanha, no caso de a situação tomar essa medida desejável", escreveu a Sibley, embora, finalmente, abandonasse o plano como impraticável.

A correspondência trocada entre Robert Woodruff e John Sibley durante essa crucial viagem européia de 1936 revela que o primeiro, embora exteriormente calmo diante de qualquer adversidade, estava na verdade muito tenso e inquieto. Escrevendo de Londres antes da visita a Alemanha, confessou que estava "nervoso e solitário", mas que pelo menos dormia bem, para variar.* A despeito dos problemas que o esperavam na Alemanha, escreveu que a visita de cinco dias "passaria com grande rapidez (espero)". Reconhecendo a tensão de Woodruff, Sibley manifestou a esperança de que o amigo tivesse um "repouso completo" enquanto jogava golfe na Escócia.

COMBATENDO A "CALÚNIA JUDAICA"

Woodruff talvez tenha ajudado Max Keith ao interceder junto a Göring, mas não conseguiu

resolver outros problemas que despontavam. Os boatos sobre a cafeína constituíam apenas o início da controvérsia. Tornando-se a Coca-Cola grande vendedora de seus produtos na Alemanha, os interesses das fontes de água mineral, cervejarias e imitadores da cola utilizaram todas as táticas de difamação. O ácido fosfórico, alegaram, corroia a mucosa que revestia o estômago, fato esse demonstrado quando um pedaço de vitela deixado de molho na Coca-Cola durante a noite foi lixiviado até ficar branco. Alguns concorrentes queixaram-se de que a Coca-Cola tinha nome enganoso porque não continha cocaína, ao passo que outros espalhavam o boato que de fato incluía esse "veneno", que produzia um "efeito estimulante sobre o cérebro". Como "corante artificial", até mesmo o caramelo causava problemas. A garrafa sagrada tipo saia-funil também foi difamada porque continha 0,192 mililitros, em vez do padrão germânico de 0,2.

* Woodruff viajava com a esposa, Nell, mas, embora fosse um marido devotado, aparentemente sentia pouco conforto com a companhia dela. Em tom muito lamuriento pediu a Sibley que cruzasse o Atlântico, passasse ao menos uma semana em sua companhia na Alemanha e em seguida o acompanhasse na viagem de volta no navio de cruzeiro. Sibley, polidamente, recusou. É possível, como sugeriu uma pessoa que conhecia as coisas por dentro, que Woodruff fosse um homossexual latente, embora todas as demais fontes próximas a ele refutem essa idéia como absurda. Woodruff simplesmente preferia a companhia de amigos homens à companhia um tanto aguada de "Miss Nell", que não gostava de fumaça de charuto nem de jogos de pôquer.

A mais grave ameaça ao futuro da Coca-Cola na Alemanha, porém, vinha de um certo Herr Flach, que fabricava uma bebida de imitação chamada Afri-Cola. Flach pertencia à chamada Frente Trabalhista, a organização nazista que substituíra os sindicatos em 1934. Em 1936, Flach e outros representantes da Frente Trabalhista chegaram aos Estados Unidos em viagem turística para conhecer as indústrias americanas. Ray Powers providenciou uma visita à engarrafadora de Coca-Cola em Nova York, onde Flach pegou um punhado de tampinhas de garrafa com inscrições em hebraico, indicando que a Coca-Cola era *kosher* - o que não era grande surpresa, uma vez que a enorme população judaica de Nova York constituía um mercado seguro. De volta à Alemanha, Flach distribuiu milhares de volantes, mostrando fotos da tampinha da garrafa. A Coca-Cola, alegou, era uma companhia judaico-americana, dirigida por Harold Hirsch, um judeu importante de Atlanta.

As vendas despencaram. As sedes do Partido Nazista nas várias cidades cancelaram apressadamente suas encomendas. Todo o negócio ficou em perigo. Keith, proibido de divulgar literatura defensiva, pouco pôde fazer a respeito. Walter Oppenhoff lutou para conseguir um mandado preliminar em Colônia contra a "difamação judaica". A.S. Gwatkin, o advogado da Coke em Londres, e Sibley ordenaram que ele suspendesse novas ações judiciais, temerosos da publicidade conseqüente. Os engarrafadores independentes e as concessionárias sentiram-se traídas e instituíram ações judiciais próprias, mencionando às vezes desafiadoramente a Coca-Cola como co-participante. Oppenhoff escreveu a Gwatkin, explicando que ninguém que vivesse fora da Alemanha "poderia fazer a menor idéia" da extensão do problema. Desesperado por ajuda, Keith implorou a Woodruff que tirasse Harold Hirsch da diretoria da Coca-Cola ou pelo menos esclarecesse que ele não era o dono da companhia. Woodruff ficou ao lado de Hirsch, mas de fato pediu ao departamento jurídico que redigisse uma nota, confirmando o grande número de acionistas e provando que nenhuma única pessoa era a "dona" da companhia. Em vista da difamação jubilosa de Flach, porém, a lista de acionistas constituiu uma arma pouco eficaz.

NO CORAÇÃO DO NAZISMO

No fim, a Coca-Cola sobreviveu até a esse fiasco, embora fotografias da tampinha *kosher* continuassem a ressurgir durante anos. Como Woodruff fizera na América, Keith concentrou-se em "eventos especiais", tais como os comícios patrióticos de massa, compreendendo que distribuir amostras era a melhor maneira de reforçar os negócios. A Coca-Cola apareceu em corridas de bicicleta, a propaganda enfatizando-lhe as qualidades como refrigerante sadio para os atletas.

Enquanto jovens entravam em formação nos comícios da Juventude Hitlerista, caminhões da Coca-Cola acompanhavam os manifestantes, na esperança de conquistar a próxima geração.

Em 1937, ano que se seguiu às acusações iniciais de Flach, Keith colocou a Coca-Cola no coração do renascimento industrial alemão. Naquele ano, a Exposição "Schaffendes Volk" ("Povo Trabalhador") foi inaugurada em Düsseldorf, mostrando as realizações dos trabalhadores alemães nos cinco primeiros anos do governo de Hitler. Uma engarrafadora em funciona-mento, com um trem miniatura rebocando *Kinder,* engarrafava Coca-Cola no próprio centro da feira, adjacente ao Departamento de Propaganda. Visitando a feira de Düsseldorf, Hermann Göring parou para tomar uma Coke, enquanto um fotógrafo alerta da companhia registrava a cena, Embora nenhuma foto desse tipo documentasse os gostos do Führer em matéria de bebida, Hitler, segundo se dizia, gostava também de Coca-Cola, tomando a bebida de Atlanta enquanto assistia a uma exibição de E o *Vento Levou* em seu cineminha particular.

Em março de 1938, enquanto as tropas de Hitler cruzavam de assalto a fronteira da Áustria no processo de *Anschluss,* Max Keith patrocinava a nova convenção anual de concessionários, com o comparecimento de 1.500 pessoas. Por trás da mesa diretora, uma faixa enorme proclamava, em alemão: "Coca-Cola é a marca registrada famosa do produto excepcional da Coca-Cola GmbH."

Diretamente abaixo, destacavam-se três gigantescas suásticas, pretas sobre vermelho. Na mesa, Max Keith ocupava a presidência, cercado por assessores, com outra suástica descendo como toalha à sua frente.

Embora reconhecendo gloriosos esforços passados, Keith instou com seus empregados para que olhassem com confiança o futuro e que nunca se sentissem contentes até que todo cidadão alemão fosse consumidor da Coke. "Sabemos que atingiremos nossa meta apenas se reunirmos todos nossos poderes num esforço total", disse. "Nossa maravilhosa bebida tem poder de resistência para continuar essa marcha para o sucesso." Se ele lembrava Hitler, essa orientação era provavelmente deliberada. A reunião terminou com um "juramento de fidelidade" cerimonial à Coca-Cola e um triplo e vibrante *Sieg-Heil* a Hitler.

Muito longe de manifestar horror à agressão nazista, Keith e seus homens seguiram rapidamente as tropas Áustria adentro, abrindo em Viena, em setembro, uma filial. Keith registrou um protesto, um mês depois, quando, no dia 10 de novembro de 1938, a *Kristallnacht,* a Noite dos Vidros Partidos, anunciou um novo nível de terror para os judeus, cujos negócios na Áustria foram destruídos, enquanto eram incendiadas sinagogas. Tampouco ficaram perturbados Woodruff ou Powers, embora o *Anschluss* causasse de fato atrito entre os dois. Powers achava que seus *royalties* deviam cobrir toda a Coca-Cola vendida dentro das fronteiras ale-mães, aonde quer que elas chegassem devido à ação de Hitler. Woodruff objetou, dizendo que o contrato especificava as fronteiras existentes no momento em que o contrato fora assinado. Pouco depois de solucionada essa divergência, Powers morreu em um acidente de automóvel e Keith ficou sozinho como líder indisputado dos negócios alemães da Coca-Cola.

Em abril de 1939, presidiu ao décimo aniversário da Coca-Cola alemã, prodigalizando louvores sobre o recém-falecido Ray Powers, embora mal pudesse ocultar a alegria por exercer nesse momento o controle total. O ano anterior, vangloriou-se, fora histórico porque Hitler anexara a

Áustria e a Sudetolância, trazendo essas terras de volta para o aprisco alemão. A popularização fenomenal da Coca-Cola em 1938 chegara em um próximo segundo lugar. Keith ordenou um *Sieg-Heil* coletivo pelo recente 50° aniversário natalício de Hitler, "a fim de marcar nossa profunda admiração e gratidão pelo Führer, que liderou nossa nação para uma esfera mais alta e mais brilhante".

ENGARRAFADORAS DESTRUÍDAS POR BOMBARDEIOS

No dia 1° de 1939, quando as tropas de Hitler invadiram a Polônia e a Inglaterra e a França finalmente declararam guerra a Alemanha, Max Keith deu-se conta de que tinha problemas. Embora Göring pudesse ter permitido antes que continuasse o fluxo de 7X, tratava-se apenas de uma questão de tempo antes que o suprimento fosse muito reduzido ou interrompido inteiramente pelas exigências da guerra. Não só isso, temia que, como empresa "estrangeira", a Coca-Cola pudesse ser nacionalizada e seus diretores metidos na prisão. Rápido, moveu-se em duas frentes para evitar o desastre.

Em primeiro lugar, manobrou para tornar-se parte da vasta burocracia alemã. Hitler podia exercer o poder supremo, mas cansavam-no os detalhes do governo, deixando grande parte dele aos veteranos do serviço público civil, muitos dos quais sentiam forte simpatia pelos apuros dos homens de negócios. Por sorte para Keith, Walter Oppenhoff era bom amigo do Ministro da Justiça. Conseguiu que ele mesmo e Max Keith fossem nomeados para o Departamento de Propriedade Estrangeira, com a missão de supervisionar todas as engarrafadoras, tanto na Alemanha como nos territórios conquistados. Quando as tropas alemães varreram a Europa, Keith e Oppenhoff seguiram-nas, ajudando e cuidando dos negócios da Coca-Cola na Itália, França, Holanda, Luxemburgo, Bélgica e Noruega.

A segunda providência de Keith consistiu em arranjar outro produto. Enquanto racionava com todo cuidado a Coca-Cola às diferentes engarrafadoras, pediu a seus químicos que inventassem uma bebida alternativa que levasse a companhia através da guerra. Os químicos criaram uma bebida com sabor de fruta. Tal como a Coca-Cola, era uma mistura cafeinada estranha e que não se podia identificar prontamente como sendo de laranja, uva ou limão. Dependendo dos ingredientes disponíveis - não raro os restos de outras indústrias de alimentos - a nova bebida compunha-se de soro (de leite), um subproduto do queijo, bem como fibras de maças resultantes da fabricação de sidra. Mais tarde, Keith comentou que a bebida era feita de "restos de restos." A mistura dos ingredientes de fruta variava, dependendo da disponibilidade da produção italiana. No início, a bebida teve que ser adoçada com sacarina, Em 1941, porém, ela foi isentada do racionamento de açúcar e teve autorização de usar 3,5% de açúcar de beterraba, disso resultando uma bebida muito melhor do que a de qualquer concorrente do tempo de guerra.

Em um concurso para escolher-lhe o nome, Keith pediu a seus empregados reunidos que soltassem a fantasia - *Fantasie* em alemão -, e dissessem o que lhes viesse à cabeça. 0 veterano vendedor Joe Knipp imediatamente sugeriu o nome vencedor, Fanta. Walter Oppenhoff registrou na Alemanha a nova marca, bem como em todos os territórios ocupados, embora, na Bélgica, o gerente Carl West optasse pelo nome Cappy, pensando que Fanta parecia alemã demais para os irritados belgas. Uma garrafa nova e característica foi criada e Fanta vendeu bem o suficiente para manter o negócio vivo durante a guerra, mesmo depois de os Estados Unidos entrarem na luta em fins de 1941 e cortarem todos os suprimentos de Coca-Cola. Em 1943, Keith vendeu quase três milhões de caixas de Fanta. Muitas garrafas, porém, não eram bebidas, mas usadas para adoçar e dar sabor a sopas e

guisados, uma vez que o açúcar foi severamente racionado durante a guerra.

Ao mesmo tempo, Max Keith fez tudo que lhe era possível para manter o nome Coca-Cola diante dos olhos do público alemão. Os nazistas proibiram a "publicidade remanescente" de produtos não mais disponíveis. Ainda assim, em toda a publicidade da Fanta, ele incluiu a frase "um produto da Coca-Cola GmbH." Antes que o suprimento de Coca-Cola acabasse por completo, em fins de 1942, reservou seu estoque alemão apenas para hospitais onde eram tratados soldados nazistas feridos, embora outros ramos das forças militares alemães conseguissem também surrupiar algumas caixas.

Quando o Exército lhe requisitou os melhores caminhões, os mecânicos de Keith mantiveram os antigos em movimento à custa de reparos constantes. A Ford Motor Company continuou também a fazer negócios dentro da Alemanha nazista, suprindo o *Gerschãftsführer* com caminhões especiais movidos a gasogênio. A fim de garantir que seus caminhões restantes não seriam confiscados, Keith (tal como Woodruff) tornou seu negócio "essencial" ao esforço de guerra, ao engarrafar água gaseificada em suas garrafas de Coca-Cola, nesse momento sem uso, e guardá-las em galerias de minas, em segurança contra ataques aéreos. Seus caminhões transformaram-se em seguida em veículos de emergência para distribuir "água da catástrofe" e manter a boa vontade.

Keith podia esconder as garrafas das bombas, mas não as fábricas. Todas as 43 engarrafadoras de Coca-Cola foram bombardeadas em algum momento durante a guerra - algumas várias vezes.

A sede da companhia e a engarrafadora de Essen foram atingidas mais vezes que todas as outras.

Localizada no coração industrial da Alemanha, a cidade estava inteiramente arrasada ao fim da guerra, não sobrando inteiro nem um único prédio. Ainda assim, Keith continuou a engarrafar Fanta e água, mesmo no auge do bombardeio. "Providenciei as chamadas fábricas auxiliares nos arredores de cidade onde possuíamos engarrafadoras", explicou. Abrigadas em velhas fazendas ou estábulos, as operações improvisadas mantiveram regular o suprimento de Fanta, enquanto era reparada a fábrica principal na cidade.

Ao serem convocados seus empregados, Keith substituiu-os por ex-presidiários inaceitáveis ao Exército. "Um de nossos melhores vendedores em Essen", lembrou-se orgulhoso Keith, "assassinara o pai e fora condenado a 20 anos de prisão." Mais tarde durante a guerra, Keith usou mão-de-obra chinesa e "pessoas que vinham de todas as partes da Europa - pessoas trazidas de toda parte pela guerra". Note-se que dizer tranqüilamente que haviam sido "trazidas pela guerra" implicava que eram refugiados por iniciativa própria, o que é algo enganador. Na verdade, as estradas, durante a guerra, não apenas levavam judeus, ciganos e outros grupos étnicos para os campos de concentração, mas parte dos nove milhões de *Fremdarbeiter,* ou mão-de-obra forçada estrangeira, que representava um quinto da força de trabalho alemã em 1944.

Evidentemente, Max Keith estava disposto a fazer quase qualquer coisa para manter em atividade o negócio, inclusive colaborando com o governo nazista. Colegas desculpam-lhe o comportamento, garantindo que não lhe restava outra alternativa. "Sim, Max Keith fazia o que podia para não ofender os que detinham o poder", reconhece Klaus Pütter. "Ele era um negociador muito hábil, um homem cauteloso. Entenda, quando se vive num país governado por uma ditadura, é preciso vigiar o que se diz e ter muito cuidado. Se o vizinho ouvisse alguma pessoa dizer alguma coisa contra Hitler, a polícia chegava à noite, agarrava-a e ela desaparecia. É impossível que vocês aqui nos Estados Unidos compreendam isso." Como resultado, Keith usou de uma diplomacia afiada e finamente sintonizada, enquanto representava uma companhia estrangeira. "Um único passo em falso, uma única observação em falso seriam fatais." No momento em que sua lealdade à Coca-Cola foi posta sob fogo, Keith mostrou que preferia morrer por sua bebida a submeter-se aos nazistas. Em inícios de 1945, era claro para todos, exceto para Hitler e seus seguidores fanáticos, que a guerra fora perdida.

Como reação, nazistas fanáticos tornavam-se paranóicos, procurando um inimigo interno para culpar. Keith e Oppenhoff foram chamados em janeiro para se apresentarem ao general à frente do Ministério do Comércio e receberam ordens de nacionalizar a companhia. "Mudem o nome para qualquer outra coisa", ordenou o general. "Chame-a de Max Keith GmbH, se quiser, mas mude-o dentro de dois dias, ou o senhor será mandado para um campo de concentração." Keith permaneceu obstinado. Ele e Oppenhoff foram procurar o velho amigo no Ministério da Justiça, que se mostrou temeroso de, se interferisse, ser também preso. Sem saber o que ia acontecer, os dois homens da Coca-Cola preparam-se para o acerto de contas final no dia seguinte, que jamais aconteceu. O general foi providencialmente morto num ataque aéreo, salvando-se o negócio. Três meses depois, em uma casamata em Berlim, o próprio Hitler matou-se com um tiro na boca. A guerra acabara.

A INVASÃO DOS OBSERVADORES TÉCNICOS

Max Keith vencera. "A Coca-Cola GmbH funciona ainda", telegrafou a Woodruff. "Envie auditores." Atônito, Woodruff prontamente enviou Stephen Ladas, o advogado nova-iorquino da Coca-Cola Export, a fim de tentar localizar Walter Oppenhoff em sua cidade natal de Colônia, cuja população de um milhão de pessoas fora reduzida pelos bombardeios a apenas 35.000 almas. Ladas não conseguiu encontrá-lo, mas de fato soube por vizinhos que ele estava vivo.

Deixando-lhe um bilhete encorajador, voltou à América.

Entrementes, os Observadores Técnicos chegavam em grande número à Alemanha, imediatamente atrás das tropas americanas libertadoras, confiscando rapidamente um engarrafamento de água mineral em Niedermendig e engarrafando aí a Coke em abril, pouco antes da rendição alemã. Os três T.Os. mais graduados saltaram para um jipe e partiram à procura de Max Keith e de "quaisquer remanescentes que pudéssemos encontrar de nossa companhia de antes da guerra na Alemanha", lembrou-se mais tarde um deles. Quando o descobriram, Keith estava muito ocupado engarrafando Fanta em uma fábrica semidestruída.

Para os executivos da companhia na América, Max Keith era uma herói. Harrison Jones, em seu discurso de 1946 dirigido à mais nova leva de Observadores Técnicos que se dirigia para a Alemanha, disse-lhes que Max Keith era um "gran-d-d-e homem," que unira os engarrafadores durante a guerra. Naquela época, no entanto, esses louvores tinham um som falso para Keith, que se sentia traído e zangado. Sobrevivera à guerra, mantendo intacto seu pequeno reino de engarrafamento, mas apenas para vê-lo usurpado por T.Os. americanos. Mais tarde, considerou esse período no pós-guerra como "um colapso ainda pior" para ele do que o que sofrera sob os nazistas.

A desolação de Keith era compreensível, mas também a dos Observadores Técnicos, enfiados em seus uniformes militares americanos e com ordens para não confraternizar com os alemães.

Eisenhower ordenara que a indústria fosse "desnazificada". Juntamente com Walter Oppenhoff (que sofrera, mas permanecera ileso), Keith tentou negociar com oficiais do Exército e os homens da Coke americana. "Tivemos umas discussões e tanto", lembra-se Oppenhoff. O T.O. George Downing, que chamava Keith simplesmente de "um segundo Hitler", ficou indignado com a desfaçatez dele. "Vocês poderiam imaginar um alemão, numa Alemanha derrotada, chegando e dizendo a nós americanos como fazer alguma coisa?" Downing tinha certeza de que Keith planejara assumir as operações mundiais da Coca-Cola se a Alemanha tivesse vencido a guerra. Keith pode ter alimentado essas aspirações, mas era escolado demais em diplomacia paciente, e nesse momento tentou conquistar as boas graças dos vencedores. No início, os americanos não só lhe recusaram qualquer quantidade de xarope de Coke, mas lhe cortaram a produção de Fanta. No fim, chegaram a

um meio-termo, permitindo que a Coca-Cola GmbH engarrafasse Fanta, enquanto os T.Os. monopolizavam a Coke para consumo dos pracinhas.

Na incômoda trégua, os Observadores Técnicos engarrafavam a Coke em um dos lados da fábrica de Frankfurt, enquanto Keith fazia o mesmo com a Fanta no outro lado. Na devastada economia do pós-guerra, porém, ele não conseguia arranjar açúcar ou fruta suficiente - nem podia a maioria dos alemães comprar-lhe a bebida. As vendas caíram de mais de dois milhões de caixas em 1944 para meio milhão era 1945, mesmo que ele começasse também a engarrafar água soda e um novo sabor chamado Rosalta.

Keith estava resolvido a assumir os negócios quando os soldados americanos fossem final-mente embora. Deu instruções a seu pessoal para infiltrar-se nas operações dos T.Os. e os americanos ficaram mais do que contentes em arranjar mão-de-obra experiente. "A medida que a vida era torno dessa fábrica tomava forma", disse um T.O. em Stuttgart em agosto de 1945, "homens da Coca-Cola locais tomaram-se mais uma vez parte de um grande negócio. De campos agrícolas e de campos de concentração velhos empregados retomaram à empresa. Bons maquinistas e trabalho diligente fizeram com que o que parecera no início uma confusão irremediável se tomasse um brilhante sucesso." Não era de espantar que um T.O. dissesse: "Eu não consegui me ensinar a odiar os alemães - eles eram tão *industriosos."* Ninguém parecia preocupado demais com o fato de que esses "homens da Coca-Cola nativos" eram ex-nazistas ou colaboradores, em parte porque uma transformação mágica ocorrera da noite para o dia com a vitória aliada. "Era assombroso", notou mais tarde um ingênuo Observador Técnico, "mas nem um único membro da população era nazista, todos eram membros antipartido e definitivamente contra Hitler e seus objetivos." A despeito de sua situação precária, Max Keith tentava manter-se em contato com esses antigos empregados, ao mesmo tempo em que oferecia "ajuda" as operações dos T.Os. Em Augsburg, Cliff Johnson explicou a seu assistente Don Sisler que "esse *kraut,* Max Keith, vem nos fazer uma visita e temos ordens de ser delicados com ele". Ao chegar Keith, envolvido num imenso casaco de peles, seus antigos empregados, nesse momento trabalhando em Augsburg, "praticamente desmaiaram de êxtase", segundo lembra-se Sisler. "Elsie desmaiava porque Herr Keith estava ali e Herr Kohler não se cansava de fazer mesuras." O próprio Sisler ficou impressionado com a "presença majestosa" de Keith.

No fim, em 1949, Keith aproveitou uma oportunidade para ludibriar os americanos, quando descobriu que um grande volume de xarope velho de Coke, lançado de um lado para o outro do mundo pela burocracia militar, chegara à Alemanha. Convenceu Paul Lesko, nessa ocasião à frente da operação dos Observadores Técnicos na Alemanha, a vender-lhe o xarope, de modo a extrair dele açúcar para a Fanta. A fim de evitar que fosse reusado, Lesko resolveu tingir o xarope de verde, mas Keith convenceu-o de que tais precauções eram desnecessárias. Pondo os químicos a trabalhar, Keith, clandestinamente, filtrou e reciclou o xarope, e em seguida engarrafou apressadamente sua primeira Coca-Cola desde 1942. Lee Talley, chefe das operações da Coke na Europa, telefonou por acaso a Keith, dizendo que estava pensando em visitar Frankfurt. "Isso é maravilhoso", respondeu Keith, "porque quero que você corte a fita inaugural amanhã pela manhã. Estamos recomeçando o negócio da Coca-Cola." No dia 3 de outubro, Talley, muito espantado ao descobrir que Keith tinha todo aquele xarope, ainda assim cortou a fita, e os caminhões de Keith saíram com enormes faixas proclamando: "Coca-Cola ist wieder da!"("A Coca-Cola Está de Volta!") Lesko ficou furioso por ter sido ludibriado, mas, uma vez que Talley aprovara tacitamente a operação, tornou-se impotente para fazer alguma coisa a respeito.

O senso de oportunidade de Keith foi perfeito. Quando a presença militar americana e as

operações dos T.Os. reduziram-se, Woodruff decretou que o engarrafamento devia ser devolvido aos nativos, e Lesko, de repente, descobriu que era subordinado de Keith, que mais uma vez exercia o comando. A fim de fazer a paz com o americano, Keith concedeu-lhe os direitos de engarrafamento em Bremen. Não lhe custou muito tempo para reconstruir a indústria alemã, nesse momento em que tinha acesso ao concentrado. Era impossível encontrar alemães que tivessem o volume de capital exigido pela Export Company - US$1 per capita para cada morador do território da franquia. Keith, arbitrariamente, reduziu essa quantia, exigindo um Deutschmark per capita, o equivalente a 25 centavos de dólar. Ainda assim, eram poucos os que possuíam tais recursos, de modo que teve que avalizar empréstimos para muitos deles, extraindo em pagamento também juramentos de fidelidade eterna. "Escolho-o", dizia aos engarrafadores, "e vou tomá-lo um homem rico, mas você faz o que eu mandar." Keith foi fiel à palavra. Quando o T.O. Don Sisler voltou à Alemanha muitos anos depois, descobriu que Elsie e Herr Kohler eram os donos da engarrafadora de Augsburg e "deitavam e rolavam em dinheiro". Levaram-no para jantar no melhor restaurante da cidade e riram tolerantes das recordações daqueles dias difíceis, logo depois da guerra. Uma coisa, porém, não mudara: eles ainda rastejavam diante de Max Keith, nesse momento comandante supremo da Coca-Cola em toda a Europa. Engarrafadores mais corajoso, em voz baixa, chamavam-no de o "Super-Führer".

A GRANDE ESPERANÇA BRANCA ARIANA TORNA-SE HOMEM DA COCA-COLA

O próprio Max Schmeling demonstrou a devida reverência a Keith quando se tomou engarrafador da Coca-Cola em 1957. O herói alemão entrou em contato com James Farley, comissário de boxe de Nova York nos anos anteriores à guerra, quando o executivo da Coke visitou Essen em 1954 para celebrar o 25° aniversário da Coca-Cola na Alemanha. Farley, imediata-mente, reconheceu que Schmeling seria um verdadeiro achado. Em fase de má sorte, o boxeador agarrou com avidez a oportunidade de engarrafar a Coke em Hamburgo e desde então tem servido como embaixador de boa vontade da bebida na Alemanha. Outrora personificação da superioridade nazista, o homem que mantinha uma foto autografada de Hitler em seu gabinete entrou para a *gemütlich* família da Coca-Cola.* * É apenas justo observar aqui que Schmeling sempre se sentiu embaraçado como símbolo do nazismo, insistindo em que era apenas um boxeador profissional - e com um empresário judeu, durante algum tempo. Depois da II Guerra Mundial, Schmeling fez questão de tratar com amizade Joe Louis e de escoltá- lo em uma visita às suas engarrafadoras de Coca-Cola.

Parte IV

Apuros na Terra da Promissão
(1950-1979)

"Na Década de 80 com a Coke!" As tabuletas relampejantes no grande salão vazio, outrora tão conhecido, pareciam estranhas e desorientadoras a Paul Austin. Por que tão brilhantes, tão parecidas com uma hemorragia incandescente? O coração lhe batia irregular e sentia-se tonto. Dirigindo-se em passos vacilantes na direção do bar situado ao lado do anfiteatro, viu uma foto da cabeça de uma bela mulher, os dentes gigantescos arreganhados em um sorriso feroz. "Tome uma Coke e um Sorriso" ordenava ela. Paul apoiou-se no balcão, procurando recuperar o equilíbrio. "Um uísque com gelo", ouviu sua voz dizer, a voz parecendo-lhe irreal e distante nos ouvidos, como se fosse um eco que vinha de um canto do salão. Técnicos corriam apressados em torno do salão, enquanto alguns engarrafadores e suas esposas andavam preguiçosamente por entre as peças expostas. Murmurando um agradecimento, Austin tragou de um gole a bebida.

Um homem correu em sua direção, inclinando respeitoso a cabeça e estendendo-lhe a mão."Oh, aqui está o senhor, Sr. Austin", disse. "O senhor se importaria em subir à tribuna para uma checagem de som, senhor?" Reenchendo rápido o copo, o alto executivo da Coca-Cola dirigiu-se para a plataforma. Talvez outro drinque o acalmasse, aliviasse a confusão. Devagar, pesadamente, subiu os degraus e colocou-se atrás do microfone. As mãos tremendo um pouco, pôs com cuidado o copo na mesa ao lado, como fizera vezes sem conta no passado. Inclinou-se para a tribuna, segurando-lhe os lados.

Olhou fixamente para o espaço vermelho pulsante à frente. Tomando uma profunda respiração, inclinou-se um pouco mais e, em fala ligeiramente engrolada, fez uma pergunta que reverberou pelo salão: "Desculpem, mas alguém poderia me dizer por que estou aqui?"

A Coca-Colonização e os Comunistas

Aparentemente, alguns de nossos amigos no exterior têm dificuldade em distinguir entre Estados Unidos e Coca-Cola. Talvez a gente não devesse queixar-se muito por causa disso.
- Um executivo da Coca-Cola conversando com outro, 1950

EM ABRIL DE 1945, representantes de 50 países convergiram para São Francisco, onde participariam de uma conferência que tinha a missão idealista de criar as Nações Unidas, uma organização do pós-guerra que deveria manter a paz no mundo. Sentindo que ocorria um momento crucial da história, Robert Woodruff despachou imediatamente James Farley para São Francisco, armado com uma verba de representação ilimitada para oferecer vinho, Coca-Cola e jantares aos poderosos delegados tão convenientemente reunidos em uma mesma cidade. "Os relacionamentos que lá iniciei", escreveu mais tarde Farley com característico eufemismo, "poderão ser úteis em nosso trabalho para criar companhias de engarrafamento de Coca-Cola" em todo o mundo.

Farley era político consumado, famoso por uma memória prodigiosa para nomes e uma polida correspondência assinada com tinta verde que tinha proporções de uma verdadeira inundação de papel. Certa vez, explicou que "são as pequenas coisas que causam problemas, são as pequenas feridas que causam sentimentos amargos". Em conseqüência, cedo na vida prometeu a si mesmo que seria amigo invariável de todos, que nenhum detalhe era pequeno demais, que nenhum presente era insignificante demais para não merecer um agradecimento. Na Convenção Democrata de 1932, um jornalista escreveu que, em todas as ocasiões em que Farley aparecia, "arco-íris relampejavam e tremiam", talvez refletidos de sua enorme careca lustrosa, como um farol no alto de seu lm85cm de altura. "Dê-lhe tempo", observou um repórter, "e ele chamará todo mundo nos Estados Unidos pelo primeiro nome." Como democrata, Farley salientava lealdade acima de política. De temperamento espontaneamente sociável, ele nem bebia nem fumava e só precisava de uma hora de sono por noite. Adorava viajar, conhecer novas pessoas, e exercer uma influência sutil - em suma, era o homem da Coca-Cola perfeito. Em 1941, Ralph McGill, o famoso jornalista de Atlanta e amigo de Robert Woodruff, escreveu com toda solenidade que o novo emprego de Farley na Coca-Cola "afasta-o definitivamente da política". Muito longe disso, as missões diplomáticas de Farley, no interesse do refrigerante, no mundo do pós-guerra, exigiriam o máximo de suas habilidades. Cada vez mais, a Coca-Cola *era* política, particularmente no que interessava aos comunistas.

Durante um curto momento ao fim da guerra, pareceu que as relações tradicionalmente antagônicas entre a URSS e os EUA cederiam lugar à amizade de aliados vitoriosos. Os expurgos, a fome de poder e a repulsa de sondagens americanas por Stalin, porém, logo depois provocavam o primeiro arrepio da Guerra Fria. Naquela primavera de 1945, enquanto conversava com Faisal, da Arábia Saudita, Lord Halifax, da Grã-Bretanha, e representantes do Egito México, Brasil, e numerosos outros países, Farley evitava deliberadamente Andrei Gromyko o delegado russo. Dentro de poucos anos, a hostilidade americana contra os soviéticos transformaria em paranóia, época em

que Richard Nixon mandava submeter a julgamento Alger Hiss, o funcionário do Departamento de Estado acusado de ser comunista. Ironicamente foi Hiss quem organizou os encontros de Farley em São Francisco com delegados estrangeiros Farley provou ser tão leal à Coca-Cola como fora ao Partido Democrata. Na verdade, sentia grande prazer com um produto que o transformava em embaixador não-partidário de boa vontade e lhe dava acesso aos ricos e poderosos. Após uma viagem de três meses em volta do mundo em 1946, confiantemente, disse à imprensa que os países do mundo "esperam da nação americana que os tire de suas dificuldades", acrescentando que "não havia nenhuma dúvida sobre a afeição" que esses estrangeiros sentiam pelos americanos O embaixador da Coca-Cola estava igualmente convencido de que os chineses, dilacerado pela guerra civil entre Chiang Kai-shek e Mao Tsé-tung, poderiam "achar uma solução para seus problemas".

Aproveitando a boa vontade criada pelo soldado americano e seu refrigerante, The Coca Cola Company não perdeu tempo em licenciar engarrafadoras em novos países, realizando sua primeira convenção internacional em 1948 em Atlantic City, evidentemente pretendendo impressionar os novos engarrafadores estrangeiros. "Quando pensamos em comunistas, pensa-mos na Cortina de Ferro", dizia um cartaz na convenção. "MAS quando pensara em democracia, ELES pensam em Coca-Cola." Na convenção, um executivo orou cheio de fervor "Que a Providência Divina nos dê fé... para servir àqueles dois bilhões de consumidores que apenas esperam que lhes levemos nosso produto." Em fins de 1950, negócios haviam começado no Egito, Marrocos, Barbados, Libéria, Rodésia, Guadalupe, Argélia, Gibraltar, Quênia Tailândia, Tunísia, Índia, Congo, Iraque, Líbano, Chipre e Arábia Saudita. Enquanto isso novas engarrafadoras e *marketing* enérgico em países onde a indústria já se estabelecera principalmente, na Europa e América do Sul - aumentavam em muito o consumo per capita em volta do mundo.

O primeiro passo ao entrar em um novo país consistia em escolher um engarrafador rico socialmente importante, politicamente influente. Empregados importantes eram em seguida levados aos Estados Unidos para uma doutrinação extensa de oito meses de duração trabalhando em fábricas, viajando em caminhões de entrega, instalando cartazes, abastecendo corretamente de gelo as geladeiras, vendo e ouvindo Visomatics infindáveis sobre a linguagem apropriada a usar.

Ao voltarem para casa, os novos homens da Coca-Cola haviam recebido múltiplas transfusões de xarope. "Estão ligados", escreveu um homem da companhia, "por uma fé comum na Coca-Cola, pela crença na honestidade do produto e no seu valor para humanidade." Giovanni Pretti, um vendedor italiano de 30 anos, era típico em 1950 do novo homem internacional da Coca-Cola. Saltando da cama, via um espelho de banheiro cujos lembrete perguntavam: "Cabelos penteados? Barbeado? Uniforme limpo e passado? Sapatos lustrados.

Sorriso cordial?" Devidamente vestido e transbordando de entusiasmo, ele carinhosamente polia seu caminhão vermelho e amarelo e atravessava Milão, explicando a um jornalista que por causa de "sua posição de responsabilidade", era nesse momento conhecido como *Signor* Como parte de um processo contínuo de educação e reforço de moral, o pessoal de campo da Coca-Cola Export encenava peças para operários de linha de engarrafamento. No Cairo, por exemplo, os empregados, reunidos especialmente para esse fim, assistiram a uma peça de fundo moral sobre Barsoum, um engarrafador egípcio bigodudo que, deixando de usar a quantidade apropriada de gelo na Coke, perdeu vendas. Aproveitando esse lapso, um nefando vendedor de uma bebida concorrente convenceu Barsoum a vender o produto inferior. Por sorte, os previdentes vendedores da Coca-Cola chegaram no momento crucial, botaram para fora a pontapés o imitador e restabeleceram a temperatura correta de refrigeração e o refrigerante apropriado. Como epílogo, um dos demonstradores da Coke, exaltando as virtudes da geladeira, foi interrompido por uma alta voz:

"Pare de falar! Posso falar por mim mesma", gritou a máquina. "Sou uma vendedora de 24 horas", explicou ela à extasiada platéia. "Anuncio o produto, gelo o produto, apresento-o de modo atraente." Em outra apresentação no exterior, uma garrafa gigantesca de Coke proclamava: "Eu sou a Coca-Cola, cheia de vida e mais do que uma simples forma", denominando a si mesma, sem nenhuma modéstia, "uma garrafa majestosa... o objeto dos anseios de vocês." Esse tipo de apresentação cheia de artimanhas, padrão nos Estados Unidos desde a década de 1930, causava sensação no exterior. Em 1950, as vendas das seis engarrafadoras egípcias, propriedade dos quatro irmãos Pathy, explodiram, alcançando 350 milhões de copos anualmente, apenas cinco anos depois de a primeira Coke rolar da linha de engarrafamento. O crescimento dos negócios no exterior fascinava a imprensa americana. Henry Luce, o proprietário anticomunista da *Time* e companheiro de caçadas de Robert Woodruff, apresentou a companhia como matéria principal em seu número de 15 de maio de 1950. Quando Robert Woodruff recusou fornecer uma foto para a capa, Luce encomendou uma pintura clássica, na qual um disco vermelho sorridente de Coca-Cola levava com um braço magro uma garrafa de Coke à boca de um mundo sedento, A legenda embaixo dizia: "MUNDO & AMIGO - Adoro essa piastra, essa lira, e esse estilo de vida americano." O texto dizia que o "pequeno arroto" produzido pela bebida podia ser ouvido "em meio à agitação dos bares de calçada parisienses" e "no tilintar de campainhas de templos siameses." Por essa época, um terço dos lucros da companhia vinha do exterior. O repórter dizia que era estranho "encontrar alguma coisa tão tipicamente nativa americana mascateada em meia centena de idiomas em todas as encruzilhadas do mundo, do Arequipa ao Zwolle - "tal como ler Dick Tracy em francês". Não obstante, concluía, era muito confortante.

James Farley concordava. Em discurso perante à American Trademark Association, observou que a bandeira americana era em si "a mais gloriosa de todas as marcas registradas", representando "a maior onda de produtos e serviços na história da humanidade." Citou as Filipinas, onde, inicialmente, ficara perturbado com as condições primitivas - casas de bambu e telhado de folhas construídas sobre estacas, com nativos pobremente vestidos e crianças nuas vagueando pelas ruas.

"Mas a gente vira uma esquina em toda essa pobreza", disse Farley, sorrindo com a lembrança, "e de repente vemos uma bela engarrafadora de Coca-Cola." Em meio de toda miséria, ali estava uma fábrica branca, faiscante, bem construída, equipada "com as mais avançadas e modernas máquinas de encher garrafas, de lavá-las e de fazer o tratamento da água." Os pisos, observou Farley, estavam imaculadamente limpos. Os empregados locais, a despeito da vida sem higiene que levavam, tomavam banho diariamente na fábrica e usavam uniformes recém-lavados e passados.

Se adoeciam, havia um médico da fábrica para tratá-los. Em conclusão, bravateava Farley que as engarrafadoras da Coca-Cola haviam "elevado o padrão de vida em todas essas ilhas".

Ingênua e inteiramente etnocêntrico, Farley aceitava cegamente a pobreza que via em volta, condenando tranqüilo a cultura nativa e supondo que o estilo de vida americano, representado pela Coca-Cola, era o único estilo de vida. Acrescentou que o refrigerante era eficaz para "influenciar" atitudes favoráveis à América e que, no fim, abraçaria todas as nações em "uma irmandade de paz e progresso". Era verdade, no entanto, que a Coke muitas vezes trazia tecnologia, há muito necessária, para purificação da água, que seus empregados recebiam salários razoáveis em comparação com os padrões locais, e que a engarrafadora era em geral de propriedade e administrada pelos nativos. Em 1950, apenas 1% dos empregados da Coca-Cola Export eram americanos. Ou como disse um executivo da Coke: "Na Alemanha, é um negócio alemão; na França, um negócio francês; na Itália, um negócio italiano." Em todos os novos países surgiram indústria para produzir vidro, caixas, chapinhas e maquinaria de engarrafamento. A Coca-Cola chegava a ponto de

fornecer especificações, plantas baixas e assessores econômicos.

NEM TODOS NOS AMAM

Não obstante, o resultado do ataque maciço desfechado no pós-guerra pela Coca-Cola não se traduziu em uma "irmandade de paz e progresso". O destino da China foi simbólico dos problemas da bebida. O prognóstico otimista de Farley, de que as facções em guerra "achariam uma solução" amigável fracassou inteiramente e, em 1949, Mao Tsé-tung fundou a China Comunista, enquanto Chiang Kai-shek fugia para Formosa. Todas as engarrafadoras chinesas da Coca-Cola foram nacionalizadas, com exceção das existentes no posto avançado britânico, Hong Kong.contudo, não era inteiramente altruísta, e intencionalmente deu a empresas multinacionais americanas, como a Coca-Cola, um poderoso impulso. Um inglês amargurado observou na década de 1950 que "a vitória trouxe uma intensificação do estado de sítio" para o país, ao mesmo tempo que deslanchava um "paraíso de consumo" nos Estados Unidos. Os gastos generosos e conduta infantil dos soldados americanos que permaneceram em imensas bases na Europa (zombeiramente chamadas de "cidades Coca-Cola" pelos moradores locais) em nada aliviou esse ressentimento.

* Viajando em 1950 por uma estrada deserta até a cerca de arame farpado que separava Hong Kong da China Comunista, um homem da companhia freou bruscamente diante de um enorme *cartaz* de cor vermelha viva, onde havia uma única palavra "Coca-Cola" em inglês e caracteres chineses, A apenas metros da Cortina de Bambu, o cartaz dava frente para o reino arregimentado de Mao. Inspirado, o executivo da Coke refletiu que aquele pintor de cartazes fora "um homem dotado de alma", que criara um cartaz para "sussurrar seu desafio à doutrina comunista". Os comunistas, também, consideravam a Coca-Cola símbolo apropriado do "capitalismo degenerado".

Em países em todo o *mundo,* difamavam o refrigerante americano na imprensa, faziam pressão contra ele nos legislativos e em voz baixa em becos falavam de seus vis efeitos.

Os comunistas, no entanto, não eram os únicos preocupados com a expansão da Coca-Cola no pós-guerra. Embora engarrafadores nativos pudessem sentir-se felizes, muitos de seus concidadãos não pensavam assim, particularmente se vendiam bebidas concorrentes como vinho, cerveja, água mineral ou refrigerantes. Muitos cidadãos do outro lado do Atlântico antipatizavam também com os americanos arrogantes e agressivos e a nova posição que ocupavam no mundo. Isso acontecia principalmente com os europeus, cuja atitude de amor/ ódio para com os americanos transferia-se fácil para a Coca-Cola.

Sob o Plano Marshall, que recebeu seu nome em homenagem ao velho amigo da Coke, George C. Marshall, a Europa renasceu com infusões maciças de capital americano. A ajuda, * Quando a *China desapareceu atrás da* Cortina de Bambu, o fato provocou pânico na Coca-Cola, uma vez que um dos principais ingredientes do 7X era a *cassia,* conhecida também como canela chinesa. Através de um intermediário londrino, porém, a Coke continuou a fazer negócio com os chineses, que com a maior boa vontade vendiam o ingrediente secreto da bebida capitalista.

Alemães econômicos ficavam indignados com soldados que deixavam acesas à noite todas as luzes de seus alojamentos, abriam janelas no inverno e nunca desligavam o rádio.

Em 1949 e 1950, os franceses e várias outras nacionalidades, temerosas da "americanização" iminente de suas culturas, reagiram cegamente contra o símbolo mais conveniente e gritante da energia americana, um produto que ameaçava alterar os hábitos de consumo e atitudes da futura geração - a Coca-Cola, a bebida com o nome musical, os atraentes cartazes com mulheres, e o baixo preço. "Muitos europeus", iniciou assim um jornalista uma matéria, "acreditam piamente que o objeto

erguido no alto pela Estátua da Liberdade é uma garrafa de Coca-Cola."

Ao planejar a volta da Coca-Cola ao mercado civil francês, os executivos da companhia fizeram um esforço valente para promover harmonia cultural, preocupando-se com assuntos tais como o sexo da bebida. Os anúncios franco-canadenses eram masculinos, mas em todas as demais línguas latinas, tais como espanhol, italiano e português, era um feminino menos agressivo. Depois de grandes discussões, decidiram ladear a questão, usando cartazes simples que diziam "Buvez Coca-Cola", abandonando o "le" ou o "la". O tiro saiu pela culatra quando franceses gramaticalmente exigentes queixaram-se da falta do artigo definido apropriado. A companhia americana, disseram, massacrava-lhes o idioma.

Esses pontos delicados eram ignorados pelos comunistas franceses, que ganiram alto em 1948 quando a Coca-Cola requereu às autoridades permissão para engarrafar o produto na França.

Expulsos da coalizão no poder em 1947, os comunistas continuavam a ser o maior partido na Assembléia Nacional Francesa, onde espumavam de raiva contra o "imperialismo americano" e o Plano Marshall. Durante todo o ano de 1949, usando táticas difamatórias e agitando os interesses ligados ao vinho e à água mineral, alertaram contra a "Coca-colonizaçáo" da Europa. Ao serem vendidas em Paris, em dezembro de 1949, as primeiras garrafas, a propaganda intensificou-se, insistindo em que a rede de distribuição da Coca-Cola atuava também como rede de espionagem.

Caveiras e ossos cruzados apareceram da noite para o dia nos cartazes da Coke em Paris. Na Assembléia, os comunistas defenderam, sem sucesso, um projeto de lei que bania a Coca-Cola, considerada um veneno.

O homem da Coke no local era o príncipe Alexander Makinsky, um russo-branco emigrante refinado, multilíngüe. Anticomunista, fora educado em francês e trabalhara para a Fundação Rockefeller em Paris antes de ingressar na Coca-Cola em 1945. Nesse momento, conferenciou discretamente com o embaixador americano e com funcionários franceses a fim de acalmar as águas e impedir a revelação dos ingredientes da Coke. Diplomaticamente, mencionou o "erro inocente", de um laboratório de análises francês, que encontrara cocaína na bebida, mas não conseguiu evitar o furor provocado pelo ácido fosfórico e a cafeína. O assunto chegou ao ponto culminante em fins de fevereiro de 1950, quando os comunistas formaram o que Farley chamou de uma "estranha aliança" com os interesses do vinho e água mineral, apoiando um projeto de lei apresentado por Paul Boulet, o vice-prefeito de Montpellier e porta-voz de numerosos produtores de vinho. Boulet propôs uma medida geral contra todas as bebidas não-alcoólicas que contivessem extratos vegetais - um ataque mal velado a Coca-Cola. No dia 28 de fevereiro, o projeto foi aprovado por uma das casas do legislativo francês. Logo depois, uma ação judicial era intentada, acusando a Coca-Cola de violação de uma lei de 1905, que proibia a venda de produtos farmacêuticos sem indicação de seus ingredientes no rótulo.

Não havia, na realidade, causa imediata para preocupação, uma vez que o projeto, mesmo que aprovado nas duas casas, apenas tomava *possível* ao Ministério da Saúde proscrever a Coca-Cola. O projeto, que se arrastaria durante anos nos tribunais, modificaria apenas, na pior das hipóteses, o rotulamento. O governo de coalizão moderado, dirigido pelo Premier Georges Bidault, não estava ansioso para ofender os americanos, que poderiam fechar a torneira financeira. O Secretário de Estado Dean Acheson enviou um memorando a David Bruce, embaixador americano na França, pedindo-lhe que informasse a Bidault que o Departamento de Estado estava "perturbado" com uma legislação que era "prejudicial a interesses americanos legítimos", e pedindo a Bruce que "enfatizasse a reação pública americana... desfavorável", que disse que seria o resultado inevitável. Bidault, preocupado e conciliatório, garantiu ao embaixador americano que não admitiria

"discriminação contra o produto" e que impediria que o Ministério da Saúde tomasse qualquer medida danosa. Não podia, no entanto, controlar a propaganda comunista, que descreveu como "ampla e eficaz".

Foi correta a previsão de Acheson sobre a indignação americana. Billy Rose proibiu a champagne francesa em seu clube noturno nova-iorquino. *The New York Daily News* sugeriu que "a França faria melhor em vigiar seus passinhos alambicados. Se o pior vier acontecer, pode-mos cortar a ajuda do Plano Marshall". O *Philadelphia Inquirer* comentou que "isso é pior do que Maria Antonieta. Os comunas não deixam nem que eles bebam Coke". Um jornal de Denver queixou-se do hábito francês de "torcer o nariz para nossas bebidas, fracas ou fortes, considerando-as apenas como água suja".

O prefeito de Atlanta, William B. Hartsfield, preparando-se para uma viagem à Europa, declarou sua intenção de levar consigo duas caixas de Coke. "Vou me oferecer como exemplo vivo do que acontece a um homem que bebeu Coca-Cola a vida inteira", disse ele aos repórteres, embora o político baixote e de óculos talvez não tivesse ajudado muito a causa, logo que os franceses o vissem. O deputado Prince Preston, representante da Geórgia, manifestou sua preocupação no plenário para que constasse do *Congressional Record,* e sugeriu leis retalíatórias contra os vinhos, champagne e perfumes franceses. Era ridículo alegar que a Coca-Cola constituía risco para a saúde, já que "médicos a receitam, mesmo para bebês". Além do mais, disse Preston, os franceses eram refinados demais. Beber Coca-Cola faria com que soltassem um "bom arroto" muito necessário. James Farley descreveu a legislação francesa como "a bobagem política mais estúpida que já vi", observando que "a Coca-Cola não prejudicou a saúde dos soldados americanos que libertaram a França dos nazistas... O benévolo tio Sam, depois de sua habitual pausa que refresca, pode vir a pensar que esta última palha é demais".

A imprensa francesa correu em defesa do país. O moderado *Le Monde* denunciou os "perigos que a Coca-Cola representa para a saúde e a civilização da França", comparando a publicidade da companhia à propaganda nazista - e dizendo que as duas "intoxicavam" as massas. "A paisagem moral da França está em perigo", concluía o jornal. O intelectual francês Raymond Aron previu a destruição da cultura francesa, com "a Coca-Cola substituindo o produto mais nobre do solo (refiro-me, claro, ao vinho)." Encorajado, o deputado comunista Gerard Duprat liderou uma manobra obstrucionista espontânea de sete horas na Assembléia Francesa, prorrompendo em oratória emocionada, sacudindo os braços e denegrindo os mercadores de guerra e a Coca-Cola.

Multidões viraram caminhões de Coke, pisaram e quebraram garrafas, enquanto uma torrente borbulhante corria para as bocas-de-lobo. Em uma corrida de bicicletas patrocinada pela Coca-Cola, espectadores irados protestaram, jogando detritos na pista. O nível de histeria chegou a tal ponto que a esposa de Alexander Makinsky ficou com medo de que os comunistas jogassem uma bomba em sua casa. Aquilo era, disse Makinsky, "mccarthismo pelo avesso", e comentou filosoficamente que "o melhor termômetro das relações entre os Estados Unidos e qualquer país é a maneira como é tratada a Coca-Cola." Tempo e paciência, como sabiam Woodruff e seus amigos, em última análise, resolveriam os problemas. Enquanto isso, corriam para abrir, tão rapidamente quanto lhes fosse possível, novas engarrafadoras na França.

Stephen Ladas, o advogado especializado em marcas registradas da Export Corporation, escrevendo em julho de 1950, observou que "quando franceses investem seus milhões em instalações e fábricas, caminhões, etc, eles providenciam também, através de deputados e amigos, para que seja evitada qualquer interferência em seus negócios". O advogado sugeriu que fossem assinados contratos de engarrafamento com interesses ligados ao vinho, cerveja, suco de fruta e refrigerantes.

Dessa maneira, disse, "minaremos o inimigo por dentro". Ladas tinha razão. Através de contratos de engarrafamento com a Pernod e outras firmas francesas, a Coca-Cola fez novos amigos no país. Além do mais, o líder parisiense do movimento pró-temperança era favorável à bebida americana, alegando que metade de seus concidadãos eram alcoólatras. O Ministério da Saúde nunca regulamentou a Lei Boulet e a ação judicial teve finalmente baixa em 1953.

A controvérsia francesa pode ter mais ajudado do que prejudicado as vendas de Coca-Cola.

"Provavelmente nenhum outro produto no mundo", observou um executivo da companhia, "recebeu um volume tão grande de menção editorial gratuita." Aquilo era, como notou Milton Bellis, um americano que residia em Paris, "um sonho de agente de publicidade". A alegação comunista de que a Coca-Cola envenenaria inocentes homens, mulheres e crianças francesas com sua misteriosa fórmula 7X apenas atiçou a curiosidade nativa, transformando a Coke em "uma tentação enfeitiçadora, exótica: A BEBIDA PROIBIDA!" Observando uma dançarina de ventre em um inferninho francês cheirando à fumaça de haxixe, Bellis notou que a Coca-Cola constituía um terço das bebidas tomadas no local. Makinsky, também, compreendeu que a geração mais jovem considerava a Coca-Cola como uma "emancipação" da autoridade paterna.

Ainda assim, verificou-se que não tinham fundamento os receios franceses do domínio do país, pelo menos no curto prazo, pela Coca-Cola. Durante décadas, o consumo gaulês per capita se atrasaria em relação à maioria dos países. Ou como comentou corretamente um jornalista americano em 1950: "Os franceses substituírem o vinho por um refrigerante? Absurdo!" Nem mesmo a Coca-Cola, escreveu, "desmamaria os franceses de seu suco de uva".

AGITAÇÃO EM VOLTA DO MUNDO

Em meados do século, enquanto o tumulto francês açambarcava as manchetes, a Coca-Cola enfrentava ameaças e boatos em volta do mundo, particularmente nas nações européias vizinhas. Na Itália, os comunistas afirmavam que a Coca-Cola embranquecia o cabelo e causava uma doença pavorosa, a coca-colite. "Tremei", aconselhava um jornal austríaco. "A Coca-Cola vem aí!"

Alarmados, os vienenses foram informados de que a companhia americana tencionava vender relógios-cuco, cujas aves anunciariam a hora trinando "Coca-Cola! Coca-Cola!" Outra história inspirada pelos comunistas alegava que a grande engarrafadora de Lambach estava, na realidade, fabricando bombas atômicas. Guardas soviéticos na Áustria apertavam o estômago, exclamando "Coca-Cola mistura tripas, faz kaput." Cervejarias belgas insistiram em que sua associação comprasse as franquias da Coca-Cola e em seguida se recusassem a engarrafar a bebida, que o Ministério da Saúde declarara ser um laxativo nocivo. Em Marrocos, francófilos brandindo garrafas de Pepsi atacaram bebedores de Coca-Cola, e vice-versa, uma vez que a segunda representava o movimento pró-independência. Em Chipre, vândalos desfiguraram as tabuletas da Coca-Cola, pintando nelas a foice e o martelo. Até mesmo os britânicos ficaram preocupados quando uma deputada do Partido Trabalhista atacou a Coca-Cola na Câmara dos Comuns, declarando que seus concidadãos não deviam desperdiçar dinheiro na bebida americana.

Na Suíça, homens da companhia travaram uma violenta batalha contra a legislação de saúde, que teria proibido a bebida por causa de seu ácido fosfórico. Da mesma maneira que em outros países, as indústrias de água mineral, suco de fruta e cerveja arregimentavam-se contra a Coca-Cola. Burke Nicholson, Jr., o executivo enviado à Suíça para apagar as chamas, descobriu que "tínhamos algumas pessoas que falavam sem saber o que diziam", bravateando sobre a avalanche publicitária que estava prestes a descer sobre os vales alpinos. Na realidade disse ele, o negócio da Coke era um bebê

minúsculo. "Era como se pessoas subissem para cima da mobília gritando 'Uma cobra! Uma cobra!' e uma minhoca minúscula saísse de algum buraco." O Centro de Defesa contra a Coca-Cola, que publicava sua própria revista e colocava artigos difamatórios em outros veículos da mídia local, iniciou uma bem coordenada campanha contra a bebida. Enquanto a imprensa comunista se mostrava previsivelmente louca e furiosa, o material distribuído pelo Centro de Defesa queixava-se apenas da "propaganda maciça e distribuição gratuita de produtos" feitas pela Coca-Cola, táticas americanas agressivas essas, "desconhecidas *do* setor suíço de refrigerantes." A menos que essas promoções fossem proibidas, a Suíça seria americanizada pela Coca-Cola, por canetas esferográficas e por meias de náilon.

No fim, mantendo um baixo perfil, conservando a paciência e promovendo de maneira mais sutil a bebida, a companhia venceu. A firma de relações públicas da Coke, a Hill & Knowlton, providenciou uma visita "educativa" às engarrafadoras para cabeleireiros e barbeiros, na suposição de que eles fofocavam com os clientes. A companhia patrocinou ainda um concurso composto de perguntas cuidadosamente elaboradas sobre a Coca-Cola - como, por exemplo: "Por cada franco suíço gasto com Coca-Cola, que percentagem permanece no país?" Resposta: "94,2%." O vencedor, que por acaso era filho de um importante cervejeiro suíço, recebeu de prêmio uma viagem gratuita aos Estados Unidos.

Na Alemanha, os cervejeiros, vinicultores e fabricantes de refrigerantes formaram o Escritório de Coordenação das Bebidas Alemães, que os homens da Coca-Cola consideravam como "a planejadora da conspiração". Todas as histórias conhecidas subiram mais uma vez à tona, juntamente com panfletos difamatórios intitulados "Coca-Cola, Karl Marx, e a Imbecilidade das Massas", afirmando que a Coke, e não a religião, era o ópio do povo. Walter Oppenhoff finalmente convenceu Pope Brock, o procurador-chefe da companhia, sediado em Atlanta, de que ele poderia processar os autores por calúnia e um tribunal alemão ordenou que fosse suspensa a campanha.

As batalhas da Coca-Cola contra campanhas difamatórias, contudo, não se limitavam à Europa. Em todo mundo, onde quer que aparecesse a nova bebida, surgiam também os boatos vis.

No Egito, as vendas despencaram temporariamente quando um demagogo muçulmano afirmou que a bebida era feita com sangue de porco - coisa não só repugnante, mas contra a proibição religiosa de ingerir carne de porco. Nas Filipinas, os boatos eram que a Coca-Cola provocava queda dos dentes e que um empregado da Coke em San Miguel caíra dentro de uma cuba de xarope, tendo seu corpo dissolvido acrescentado sabor à bebida. Os homens da companhia imediatamente lançaram um contra-boato: a história era verdadeira, mas o homem caíra numa cuba de *Pepsi*.

No Japão, onde a Coke só era acessível ao pessoal militar americano, a bebida supostamente tornava as mulheres estéreis. No Brasil, por outro lado, a Coca-Cola aparentemente causava câncer e tornava impotentes homens *machos* - acusação essa tão séria que homens da Coke, piscando o olho como quem sabiam das coisas, sussurraram que a bebida era, na verdade, um afrodisíaco. Na verdade, as histórias negativas tinham muitas vezes efeito contrário, voltando-se contra os adversários da bebida. Uma mensagem de publicidade foi mal interpretada como dizendo que a bebida possuía poderes estranhos e mágicos. Mitos espontâneos surgiram em Barbados, declarando que a Coke podia transformar cobre em prata. No Haiti, uma velha fora supostamente ressuscitada com a bebida - o suficiente, pelo menos, para reescrever o testa-mento e nele incluir o neto -, ao passo que na Rússia as mulheres usavam xarope contrabandeado para apagar rugas.

Em Trinidad, porém, a associação de Coca-Cola com o soldado americano prejudicou mais do que ajudou. Antes da II Guerra Mundial, o sentimento nativo fora favorável a que os americanos assumissem o controle da ilha, desbancando os odiados britânicos. Ao fim da guerra, porém, os

nativos ficaram enfurecidos com o racismo e consumo ostentoso americano, A canção "Rum e Coca-Cola" surgiu em Trinidad e, com seu sacudido compasso de calipso, obteve enorme popularidade nos Estados Unidos. A letra, no entanto, indicava claramente a amargura dos ilhéus.

Enquanto os homens se embebedavam com rum e Coca-cola, "mãe e filha" estavam trabalhando "para ganhar o dólar ianque".

A Coca-Cola, descobriram logo os homens da companhia que trabalhavam no exterior, exigia que fosse provada repetidas vezes, antes que as pessoas a julgassem gostosa. Condicionados pela propaganda comunista, os que a experimentavam pela primeira vez rivalizavam entre si inventando comparações revoltantes para descrever o gosto. Um pequeno engraxate de Tóquio comentou que a bebida parecia remédio para cachorro, enquanto um brasileiro sustentava que tinha cheiro de pente queimado. Um irlandês poético, girando pensativamente o líquido na boca, descreveu o gosto como de "pé dormido". De maneira mais vivida, italianos declararam que beber Coca-Cola era como "lamber a perna de um atleta recentemente massageado". Uma garçonete japonesa sentimental descreveu-a como "o gosto agridoce do primeiro amor." Demonstrando uma atitude filosófica em relação ao antagonismo comunista, Woodruff disse que era natural que os vermelhos não gostassem da Coca-Cola, uma vez que ela era "a essência do capitalismo". Outro executivo explicou que "com a Coca-Cola todo dono de loja tem lucro e se torna membro da burguesia. É esse o motivo por que os comunas são contra a Coke". Na América, os vermelhos reconheceram que travavam uma batalha perdida, aconselhando seus simpatizantes a não antagonizar o proletariado americano denegrindo a bebida dos trabalhadores. Após uma reunião esquerdista cheia de inflamados discursos contra a bebida imperialista americana, comunistas italianos foram para um bar, onde todos se fartaram de Coca-Cola. Até mesmo na França, um dos deputados comunistas, erguendo alta no ar uma garrafa de Coca-Cola pela metade, queixou-se: "Não é uma tragédia? Bebo-a e tenho que votar contra ela."

ABENÇOAI ESTA GARRAFA, Ó SENHOR

Prudentemente, os homens da companhia adaptaram-se às culturas locais, particularmente nos casos em que líderes religiosos reconheciam a natureza sagrada da bebida. Ao comparecer à inauguração da engarrafadora de Cork, Irlanda, Jim Farley rezou em companhia do padre católico que benzeu a instalação. Analogamente, nove sacerdotes hindus, usando mantos cor de açafrão, andando de pés descalços pela nova engarrafadora de Bangkok, santificaram-na passando tinta dourada no equipamento e na testa dos trabalhadores. Funcionários da Coke providenciaram para que Muftis do governo, que anunciavam oficialmente o jejum de um mês de Ramadan, tivessem à mão garrafas de Coke e não faltaram garrafas para matar a sede depois do anoitecer.

Uma vez que "todo mundo é consumidor de Coca-Cola", explicou um executivo da companhia, "simplesmente não podemos ser grosseiros e continuar ainda no negócio. Não podemos oferecer um grau de hospitalidade com a bebida e nós mesmos sermos inospitaleiros." Em conseqüência, os representantes da Coca-Cola mostravam-se resolutamente de boa natureza e maleáveis enquanto as pessoas lhe tomassem o líquido marrom. Tinham esperança de tomar a Coca-Cola "parte integral de todas as comunidades... entrelaçada com os padrões de comportamento e costumes de todas as terras." Dedicados homens da companhia que haviam sido treinados para nunca diluir a bebida com qualquer outra substância logo aprenderam que, nos negócios ultramarinos, era melhor desviar a vista. O *Signor* Pretti, por exemplo, disse a italianos céticos: "Ah, mas vocês têm que experimentar Coca-Cola com vinho." No Caribe, claro, rum e Coca-Cola são conhecidos como Cuba Libre. Na Bolívia, os moradores misturavam o refrigerante americano com *pisco,* um conhaque nativo, a fim de

fazer o Poncho Negro. Os austríacos apreciavam-na com *schnaps,* enquanto os britânicos diluíam-na com cerveja. Os filipinos misturavam-na com um forte licor de milho local, vendendo o preparado em vidros de geléia. Finalmente, quando a Guerra Fria degelou um pouco na Conferência de Cúpula de Genebra, em 1955, alguns soviéticos sugeriram a preparação de um "Coquetel de Coexistência", de vodca e Coke.

Uma vez ultrapassada a resistência inicial, os representantes da Coca-Cola promoviam o produto de todas as maneiras possíveis, incluindo provas de resistência de carros na Tasmânia, corridas de garçons com garrafas abertas no Brasil, entrega em casa no Peru, e uma celebração de brancos sul-africanos da derrota dos zulus. Em alguns negócios bem firmes no exterior, os engarrafadores podiam transformar em realidade o que continuavam a ser fantasias torturantes para seus colegas americanos. Nas Filipinas, por exemplo, onde os Estados Unidos mandavam desde a intervenção militar no começo do século, barracas de refresco e geladeiras de Coca-Cola eram rotineiramente instaladas em escolas, enquanto homens da companhia cobriam Manilla com tabuletas em néon da Coca-Cola e cartazes de mais de 7m de largura. As tabuletas as em todo o mundo pareciam quase idênticas, uma vez que a companhia criou um "padrão de publicidade"

usando as mesmas ilustrações e mensagem - todas elas mostrando americanos brancos de classe média.

A fim de combater alegações de que a bebida constituía um risco para a saúde, a companhia patrocinou numerosas provas esportivas, identificando a Coke com robustos ciclistas, jogadores de futebol e pugilistas. Nos Jogos Olímpicos de 1952 em Helsinque, a Coca-Cola doou uma geladeira ao pavilhão russo e bateu fotos a valer de atletas soviéticos bebendo a gasosa imperialista americana. Quatro anos mais tarde, nos Jogos Olímpicos de Melbourne, os atletas russos e tchecos beberam 10.776 garrafas de Coke - com os representantes da companhia, claro, tomando, atentos, nota de cada gole comunista.

NOSSOS VIZINHOS LATINO-AMERICANOS

Durante a II Guerra Mundial, a Coca-Cola fez grandes progressos na América do Sul, um grande mercado inexplorado no Hemisfério Ocidental que não fora afetado pela guerra que se travava no ultramar. Depois da guerra, floresceram os negócios ao sul da fronteira, a despeito dos boatos gerais dos efeitos nocivos da bebida sobre a saúde. Como uma contrapartida do Plano Marshall, o Banco Mundial, que surgiu no mundo do pós-guerra como outra instituição dominada pelos americanos, promoveu projetos na América Latina e trabalhou demonstrando simpatias pela Coca-Cola. A saga que prosseguia de Mladin Zarubica mostra bem a estreita teia militares/governo/empresas. Eugene Black, novo presidente do Banco Mundial, era o ex-chefe da pagadoria do Exército na Itália. Impressionado com a maneira como Zarubica administrava a imensa engarrafadora austríaca, perguntou ao presidente da Export Company, James Curtis, se podia "tomá-lo emprestado". Curtis concordou com o maior prazer, uma vez que Zarubica podia desincumbir-se de ambos os trabalhos. Enquanto agia com um salário do Citibank em Montevidéu, realizou pesquisas sobre potenciais engarrafadoras licenciadas, isso com pleno conhecimento do banco. "Não esqueça que a Coke era uma grande cliente do Citibank", lembrou-se Zarubica recentemente. Os levantamentos detalhados cobriram todos os aspectos do território, incluindo faixas etárias e distribuição por sexo, recursos naturais, situação da água, preconceitos culturais, refrigeração disponível, e tempo atmosférico.

Como resultado das pesquisas de Zarubica, Morton Hodgson, sobrinho de Robert Woodruff, abriu e operou uma rede de engarrafadoras sul-americanas no Uruguai, Argentina e Chile. Essas

instalações eram em parte de propriedade da Joroberts Corporation, um grupo de 40 membros do Augusta National Golf Club, reunidos pelo golfista/investidor Bobby Jones e por Cliff Roberts, um banqueiro de investimento de Nova York. A maioria dos membros do clube da Geórgia era composta de bem relacionados gigantes empresariais que vinham de avião de Nova York para umas poucas tacadas de golfe e negócios. Os investidores da Joroberts incluíam os presidentes da U.S. Steel e da General Motors.

Na mesma ocasião, Bill Bekker, um holandês que realizara serviço pioneiro nas indústrias de engarrafamento italiana e espanhola, fundava um reino da Coca-Cola na Argentina, onde governava com a mesma vontade de ferro de Max Keith na Alemanha. Homem de negócios hábil, mas unha-de-fome, Bekker não gostava de intrusões ou palpites do escritório de Nova York da Export Company, simplesmente jogando no lixo as diretrizes, se as considerava absurdas. Todos os que trabalhavam para Bekker tinham pavor de sua raiva. Suando em escritórios que eram cubículos apertados, acima do barulho da engarrafadora, eles se preocupavam também com a possibilidade de Bekker chegar sorrateiro para flagrá-los mandriando. O próprio grande homem mandara instalar uma luz vermelha no lado de fora de sua porta que, quando acesa, indicava que ele estava mergulhado em profundos pensamentos e que não devia ser perturbado. Exigia tanto de si mesmo quanto de seus empregados, não raro varando a noite no trabalho.

A despeito de suas maneiras tirânicas - ou talvez por causa delas -, Bekker conseguiu expandir os negócios em um território difícil. Durante anos, a margem de lucro da Coke na América do Sul foi muito pequena, situação esta devida não só à pobreza do povo, mas aos controles de preços impostos pelo governo. Simultaneamente, Bekker tinha que enfrentar um sindicato de caminhoneiros bem organizado. Solucionou esse problema acabando com os veículos tradicionais da Coca-Cola e contratando *fleteros,* caminhoneiros independentes que trabalhariam por menos dinheiro e fariam sem queixar-se muitas viagens por dia. A matriz em Nova York exigiu que Bekker repatriasse os lucros para o norte, o que ele recusou-se a fazer, reinvestindo o dinheiro no negócio argentino.

Embora os negócios sul-americanos talvez não tenham sido imensamente lucrativos, certamente venceram a maioria dos preconceitos contra a Coca-Cola. Em 1953, um intelectual brasileiro identificou a bebida como o símbolo da "derrubada completa dos conceitos sombrios de um passado escuro, bolorento". Muito ao contrário disso, continuou ele, a Coca-Cola era simbólica de "luz, saúde, ar, franqueza, simplicidade, força e esperança em um futuro melhor para o Brasil". A Coca-Cola, afirmou, significava progresso e era contrária a males diversos, como políticos corruptos, más estradas, bandidos, malária, febre amarela, e pés descalços.

O REFRIGERANTE REAL

A fim de promover a Coca-Cola como produto de alto *status,* fotógrafos da companhia adoravam bater instantâneos de ricos e famosos bebendo-a. O rei Farouk, segundo se dizia, gostava tanto da Coke que todos os restaurantes do Egito mantinham um suprimento no gelo para o caso de o monarca aparecer inesperadamente. Dois meninos reis, Hussein, da Jordânia, e Feisal, do Iraque, bebiam Coca-Cola juntos, como faziam também as quatro princesas holandesas. Batista bebia-a em Cuba, enquanto Nixon e Eisenhower emborcavam garrafas nos Estados Unidos. O sultão do Marrocos mantinha seu suprimento bem gelado, enquanto todos os estrangeiros elegantes dotados de fina sensibilidade tratavam a Coca-Cola como se fosse a mais rara das champagnes - ou pelo menos era isso o que diziam os executivos da companhia.

Muitos dos potentados que a ingeriam com tanta religiosidade tinham um incentivo econômico.

"Os principais líderes comerciais, sociais e governamentais em todos os países do mundo desejam associar-se ao nosso produto", bravateou um homem da Coca-Cola, e não exagerava demais. Tal como o governo americano, The Coca-Cola Company sentia-se perfeitamente feliz em fazer negócios com ditadores, desde que eles fossem ferrenhos anticomunistas. Vários ministros que serviram no governo de Franco, o governante fascista da Espanha, foram também engarrafadores da Coca-Cola. James Farley conheceu e fez amizade com Getúlio Vargas, o ditador brasileiro, enquanto que, na Nicarágua, pediu a Anastasio Somoza um autógrafo para a filha. Big Jim era sempre, claro, recebido com todo luxo em Formosa por Chiang Kai-shek e esposa. Ele cortejou mesmo, sem sucesso, o autocrático governante de Portugal, Antonio de Oliveira Salazar, sem se preocupar com o fato de que Salazar dirigia um estado policial. Em 1954, a United Fruit Company, a engarrafadora da Coke na Guatemala, ajudou a derrubar o governo democrático esquerdista, substituindo o presidente Jacobo Arbenz por uma série de ditadores repressivos. Em um artigo de fundo na *Coca-Cola Overseas* três anos depois, a companhia tranqüilamente ignorou o golpe de estado, elogiando a United Fruit por fornecer Coca-Cola, que era o refrigerante favorito, aos seus trabalhadores nos bananais.

Na índia, o marajá de Patiala fiscalizava seus interesses na Coca-Cola do alto de seu imenso e rebuscado palácio, que possuía campos de golfe, quadras de tênis, quatro piscinas, jardins e lagos - tudo isso mantido em esplendor lapidado por centenas de serviçais. Frank Harrold, representante da Coca-Cola Export, que viajava por todo o mundo para estimular as vendas locais, ficou abobalhado com o opulento estilo de vida do marajá. "Suas jóias foram avaliadas em 100 milhões de dólares", escreveu, acrescentando casualmente que "fora dos muros do palácio e por 4.800 quilômetros em redor existem a pior esqualidez, sujeira e pobreza do mundo."

AS AVENTURAS DE FRANK HARROLD

Em princípios da década de 1950, Harrold manteve um diário de suas viagens pelo mundo que traça um quadro fascinante do negócio. Viajando em caminhões da Coca-Cola durante dois dias em Bombaim, viu "uma espumante, fervente, massa de humanidade lutando para sobreviver de um dia para o outro." A despeito da vida miserável que levava, essa gente conseguia ainda assim comprar um volume miraculoso de Coca-Cola. Ao fim do dia, Harrold sentiu um desejo irresistível de trancar-se no Taj Mahal Hotel "para esquecer o sofrimento". No dia seguinte, sem nenhum aparente senso de ironia, descreveu a engarrafadora local como "absolutamente maravilhosa", no centro de dois hectares de terreno. "Não há nada parecido com isso em Bombaim, segundo me disseram", escreveu cheio de orgulho. Em uma festa certa noite, conheceu várias estrelas de cinema indianas. "A Coca-Cola tem uma maravilhosa ligação com a indústria cinematográfica local", escreveu, explicando que os atores se sentiam membros da família da Coca-Cola. Esse fato era muito bom, uma vez que a indústria de cinema indiana é a segunda maior do mundo, perdendo apenas para a americana.

Em toda parte aonde ia, Frank Harrold descobria que "a melhor maneira de sentir uma cidade é vestir um uniforme da Coca-Cola" e seguir o vendedor local da zona durante um dia. "Um caminhão da Coca-Cola vai a todo e qualquer lugar", escreveu, "aos bares e hotéis mais finos e também às piores biroscas nas favelas," Seu uniforme dava-lhe ingresso em lugares onde nenhum homem branco ousava penetrar, tal como no mal-afamado Cabash de Argel, um "quebra-cabeças de becos tortuosos", onde mãos desesperadas tentavam roubar tudo à vista.

Em Hong Kong, viu riquixás, tatuadores e pequenos santuários budistas em armazéns de secos e molhados. Mais tarde, maravilhou-se com mulheres e crianças filipinas que transportavam Coca-

Cola na cabeça, dentro de "baldes, caixas, cestas, urinóis". Em Marrakech, conheceu Malika, uma famosa prostituta de alta classe, "a mais bela criatura de cor que jamais vira". Ficou fascinando pelas "chamas bruxuleantes, as campainhas tilintantes, os artistas esganiçados, o cheiro de fumaça" de Casablanca. Posou para uma foto com Lola, a leoa da Coca-Cola, que viajava como mascote em um caminhão de entrega no Quênia. No Cairo, manteve encontros sociais com o rei Farouk, que lhe contou piadas obscenas.

"Como foi que você chegou aqui?", o homem de Americus, Geórgia, freqüentemente perguntava a si mesmo. A resposta, claro, era Coca-Cola, o antigo remédio patenteado, e que nesse momento era uma amadurecida viajante mundial. Estimulada pelo crescimento econômico no exterior, o volume de vendas subiu para as alturas. Enquanto que foi preciso chegar a 1944 para atingir a marca do primeiro bilhão de galões de xarope, o segundo bilhão desceu por gargantas sedentas em 1953.

OS LIMITES DA CIVILIZAÇÃO

Os homens da Coca-Cola adoravam dizer que, aonde quer que fossem, expandiam o mercado de refrigerantes para t*odos*. Logo que os concorrentes locais enfrentavam as campanhas de distribuição de amostras e publicidade da Coke, eles em geral aceitavam o desafio, resultando disso um mercado mais competitivo, mas também ampliado. As pessoas passavam a beber menos água e leite, atraídas pelas bebidas açucaradas. Na verdade, um presidente da Coca-Cola jactou-se na década de 1950 de que ela era muitas vezes bebida por pessoas que nunca haviam provado leite.

Infelizmente para os homens da Coke, os representantes da Pepsi podiam confirmar que a Coca-Cola, de fato, abria novos e atraentes mercados. Seguindo nas pegadas do líder, os vendedores da Pepsi logo depois apossavam-se de uma fatia alarmante do mercado, especialmente em áreas pobres como o Egito, Tailândia, México e Filipinas, onde a bebida mais doce c em garrafa maior fez grandes progressos. Ainda assim, em 1950, a Coca-Cola exercia um domínio mundial de 5 a 1 sobre a Pepsi. Da mesma forma que nos Estados Unidos, a Pepsi sofria com uma imagem de produto inferior. Era, segundo um representante da Coke, "como a diferença que existe entre uma orquídea e um buquê de margaridas silvestres".

Em princípios da década de 1950, viajantes não podiam deixar de ver as tabuletas verme-lhas da Coke, que pareciam, como disse um autor britânico, "pintas de sarampo em dezenas de países".

Conquanto a Coke talvez não gostasse da analogia, apreciava o pensamento. "Não importa aonde quer que vá o homem, a Coca-Cola fria, refrescante, está por perto", arrulhou uma publicação da companhia. "Nenhum refrigerante jamais gozou de tanta popularidade mundial. Nenhum foi tão entusiasticamente aceito por tantas raças diferentes em tantos climas diferentes." Como prova, funcionários da companhia adoravam contar a história do índio mexicano que nunca ouvira falar *na* II Guerra Mundial, mas cujos lábios se abriram num largo sorriso à menção do refrigerante.

"Si, si, Coca-Cola es perfecto, es magnífico!", exclamou ele.

A meio caminho em volta do mundo, um americano que cruzava o Saara perguntou ao motorista quando deixariam para trás a civilização. O nativo pediu-lhe uma definição do termo. "Bem, quando a gente chegar a um ponto em que não houver mais Coca-Cola?" O motorista encolheu os ombros. "Nunca", respondeu, apontando para um cartaz que emergia por trás da duna seguinte.

Quebrando os Mandamentos

Toda mudança, mesmo uma mudança para melhor, é sempre acompanhada de reveses e desconforto.

- Arnold Bennett

Pode ser mero sentimentatismo, mas alguns de nós nunca podemos ver o fim de uma velha maneira de fazer as coisas sem sentir pena.

- Robert *Lynd*

NO INICIO da década de 50, Robert Woodruff exerceu poder sem precedentes nos níveis municipal, estadual e nacional. Conhecido afetuosamente pelos empregados como "O Velho", contava vigorosos 60 anos em 1950 e deleitava-se com seu estilo de vida bem estruturado. O mandato de Woodruff como presidente foi breve, à época em que Arthur Acklin sofreu um colapso nervoso em 1945. No ano seguinte, o Chefe nomeou Bill Hobbs, ex-funcionário do governo, para o cargo de executivo-chefe. Liberado da responsabilidade do dia-a-dia, Woodruff reassumiu sua confortável existência nômade, caçando codornas em Ichauway no outono e inverno e perseguindo caça grossa no rancho em Wyoming durante o verão. Visitava a Europa uma vez por ano, geralmente arranjando tempo para jogar golfe nas Gleneagles, na Escócia. Nos intervalos, descansava por curtos períodos em suas residências em Atlanta e Nova York. Freqüentemente era visto nos bares de Nova York em companhia do cantor Morton Downey, que servia como uma espécie de bobo da corte nessa cidade e em Ichauway. O Chefe conseguia ingerir um volume imenso de uísque escocês sem efeito visível sobre sua constituição atlética.

Em toda parte aonde ia, realizava negócios, facilitados por um quadro de pessoal sempre a postos e que saltava ao menor estalo de dedos. Seu Sexta-Feira, de 1943 até a morte, Joseph W. Jones, era um tranqüilo e diplomático natural do Delaware que lhe organizava o itinerário, comprava-lhe os ternos sob medida e os charutos, cuidava da correspondência e servia *como* porteiro para o Chefe. O trabalho de Joe Jones era implacavelmente minucioso, um projeto de 24 horas por dia e sete dias por semana, sem férias. Na qualidade de escravo virtual de Woodruff, Jones perdeu duas esposas, mas permaneceu como servidor fiel até o fim.

A base de poder de Woodruff localizava-se inquestionavelmente em Atlanta, onde o magnata da Coca-Cola exercia uma influência sutil e onipotente. Quando Woodruff fixava-se em uma idéia, "pode apostar que outros terão a mesma idéia", explicou em 1950 o advogado Hughes Spalding, isto porque o chefe convocava alguns elementos do círculo interno e em curtas palavras a introduzia, às vezes às três horas da manhã, quando amiúde lhe ocorriam as idéias inesperadas.

"Não perdemos tempo em conversas fiadas sobre ideais e esse tipo de coisa. Entramos direto no problema. Todos recebemos tarefas a executar". Tolerantemente, Spalding reconhecia que, tal como muitas outras pessoas, ele era um "saco de pancadas" da The Coca-Cola Company. "Acho que sou

um saco de pancadas de *alto nível",* disse. "Quando o Sr. Woodruff quer que alguma coisa seja feita, se posso fazê-la, faço!"* Analogamente, o prefeito Bill Hartsfield, que trabalhou pela primeira vez para Woodruff na companhia de extintores de incêndio, disse a Hunter que "nunca tomei uma grande decisão sem consultar Bob Woodruff". O prefeito era convidado periodicamente para caçadas em Ichauway e mantinha em lugar de destaque em seu gabinete uma foto emoldurada de Woodruff.

Invariavelmente, como primeiro gesto de hospitalidade sulista, oferecia uma Coke aos visitantes.

Sem a menor preocupação visível com conflito de interesses, Hartsfield recebeu honorários de US$6.000 anuais da The Coca-Cola Company enquanto serviu como prefeito.

No "sociograma" clássico da estrutura de poder em Atlanta, elaborado em 1950 pelo sociólogo Floyd Hunter, Hartsfield e Spalding obviamente ocupavam lugares centrais, ao passo que Woodruff, pairando de um lad*o,* era ligado por linhas estratégicas a pontos importantes, tal como uma aranha que fiscaliza toda a teia a partir das bordas. "As ações de altos líderes que porventura compareçam a reuniões dos escalões inferiores são observadas com minuciosa atenção", escreveu Hunter. "Até grunhidos de desaprovação são cuidadosamente anotados." Na verdade, à medida que envelhecia, Woodruff falava cada vez menos e seus subordinados tornaram-se hábeis em decifrar-lhe os resmungos, que podiam indicar aprovação, indecisão ou discordância total, dependendo da inflexão da voz.

Por essa altura, Woodruff adicionara dois novos apelidos ao apelido antigo. Em reuniões, era às vezes chamado de "o Consenso", desde o dia memorável em que a diretoria da Coca-Cola se reunira e descobrira que Woodruff estava ausente. O presidente dos trabalhos batera com o martelo na mesa e declarara: "Esta reunião está suspensa por falta de quorum". Na Geórgia, era conhecido também como "Sr. Anônimo", uma vez que seus enormes donativos à Emory University, à pesquisa do câncer e outras instituições de caridade nunca lhe eram atribuídas - em parte porque Woodruff era um recluso autêntico, mas até certo ponto também para evitar o assédio de pedintes. Em 1941, Ralph McGill escreveu um artigo para a *The Saturday Evening Post* sobre o amigo Woodruff, intitulado "O Multimilionário que Ninguém Conhece". O Chefe ficou aborrecido, pois a matéria deflagrou imediatamente um bombardeio de pedidos de dinheiro.

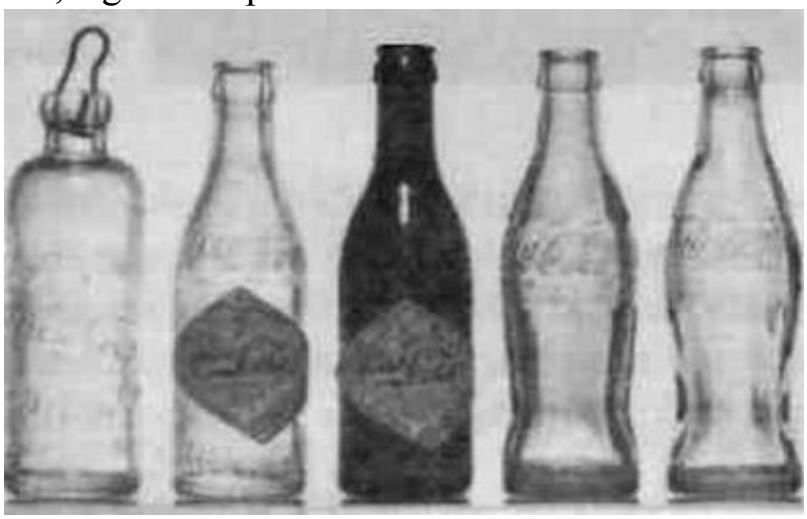
O reino de Atlanta, que Woodruff governava em 1950, possuía uma rede de "velhos companheiros" meticulosamente equilibrada, elegantemente administrada, que funcionaria sem embaraços. Ainda assim, havia sinais de atrito. Desolado, Floyd Hunter descobriu que nenhum negro fazia parte da estrutura de poder oficial de Atlanta, embora conseguisse elaborar um sociograma separado (mas desigual) para eles. Ao entrevistar Benjamim Mays, o ilustre presidente negro do Morehouse College, o educador disse-lhe que "a primeira coisa de que posso me lembrar é de uma multidão branca à procura de um negro para linchar". Significativamente, Hughes Spalding considerava a segregação *o* grande problema de Atlanta. Os 2.000 candidatos negros que pleiteavam anualmente matrícula em faculdades eram redirecionados para o Norte. "Talvez isso não seja o que os negros querem", disse Spalding, "mas é isso o que vão ter!" * Às vezes, Robert Woodruff abusava de seu extraordinário poder. Quando se aborrecia com um de seus gerentes, chamava-o a Atlanta, mantinha-o à espera durante uma semana c em seguida demitia-o sumariamente.

Quando chegou ã conclusão de que Bill Hobbs não era um presidente eficiente, comunicou-lhe isso da maneira a mais rude possível - em uma manhã de segunda-feira, Hobbs descobriu que a porta de seu gabinete estava trancada e foi informado de que seus objetos de uso pessoal lhe seriam enviados em casa. Woodruff podia ser, como disse uma fonte, "impiedoso como o inferno".

O protótipo de 1915 da clássica garrafa tipo "saia-funil" era bem desenvolvido na parte superior, o que pode ter inspirado o apelido "garrafa Mae West". A garrafa, contudo, era volumosa demais

para as máquinas de engarrafamento.

Vemos na ilustração, enfileiradas, amostras das garrafas de Coca-Cola de 6,5 onças, começando com a que usava a insatisfatória rolha Hutchinson, em seguida a garrafa com o lado liso e rótulo em forma de losango e, finalmente, a garrafa tipo saia-funil adotada em 1916.



Benjamim Thomas (acima) e Joseph Whitehead (abaixo), os dois corpulentos advogados que finalmente convenceram Asa Candler a deixá-los engarrafar a Coca-Cola, fizeram fortuna enquanto democratizavam o refrigerante. Ambos faleceram relativamente jovens.

Mesmo à idade de dois anos e meio, Robert Woodruff observava o mundo com um rosto calmo, adulto, contemplativo, sério, calculador e triste. *(Woodruff Papers, Special Collections, Emory University).*

Em 1932, ano em que assumiu o comando da Coca-Cola, Robert Woodruff sobe elegantemente para o estribo de um carro.

Em 1929, Archie Lee lançou "a pausa que refresca" como o apropriado papel social da Coca-Cola.

Também cunhou uma frase para aproveitar o enorme volume de vendas: "Ela tem que ser boa para chegar a onde chegou."

A publicidade da Coca-Cola sempre acompanhou a marcha dos tempos. Na década de 20, a melindrosa namoradeira preferia o refrigerante. Note a linha do copo especial de Coca-Cola, indicando o nível apropriado de xarope a ser misturado com água gaseificada.

Nas décadas de 30 e 40, a Coca-Cola contratou pintores como Norman Rockwell e N. C. Wyeth para pintarem anúncios bucólicos, como esse em que parece um rapaz matuto, seu cachorro e uma Coke.

Durante anos, os anúncios de Natal de Haddon Sundbloom mostraram um alegre Papai Noel vestido de vermelho, que fazia uma pausa na ronda de distribuição de presentes às crianças para beber uma Coke. Como resultado, a criação de Sundbloom veio a personificar a versão americana de Papai Noel.

A atriz Joan Crawford sorriu para a Coca-Cola em 1933, mas, em 1950, casou com Al Steele, o presidente da Pepsi, e tornou-se embaixatriz itinerante do refrigerante rival.

Durante a II Guerra Mundial, os "Observadores Técnicos" da Coca-Cola voaram para o exterior a fim de engarrafar a bebida bem atrás das linhas de combate e para servir pracinhas saudosos como esses, para os quais o refrigerante assumiu um significado quase místico.

O cartunista Bill Mauldin adotou uma atitude algo preconceituosa (embora, provavelmente, realista) diante do esforço sobre-humano da Coca-Cola para chegar aos soldados durante a II Guerra Mundial. A legenda diz: "Parabéns. Você é o centésimo soldado a posar com essa garrafa de Coca-Cola. Pode beber".

Max Keith, que construiu um florescente negócio de engarrafamento durante o regime nazista, enfrentando as maiores dificuldades, tinha grande semelhança física com Adolf Hitler e liderava cantos de "Sieg-Heil" durante convenções da Coca-Cola.

Em 1939, caminhões da Coca-Cola foram reunidos, em uma demonstração de força, na Praça Adolf Hitler.

Max Schmeling, antigo campeão mundial dos pesos-pesados e símbolo da supremacia ariana durante o reinado de Hitler, é hoje um cristão renascido e engarrafador da Coca-Cola em Hamburgo, Alemanha.

Quando, em 1950, Robert Woodruff recusou-se a ser capa da *Time,* a revista encomendou uma pintura clássica, mostrando a inundação mundial do refrigerante. *{Copyright 1950 Time Warner Inc. Reproduzido com permissão).*

Em 1950, os comunistas tomaram a frente na luta contra a Coca-Cola, mostrada aqui como uma sereia, levando a França a trair sua legítima esposa Beaujolais. *{Cartoonists & Writers Syndicate)*.

A Coca-Cola recebeu o mundo do pós-guerra com a moça "Yes" de 1946. Antes que a rapaziada freudiana dos "níveis profundos" descobrisse símbolos fálicos na publicidade, os homens da Coke já os usavam.

Em meados da década de 50, a Coca-Cola voltou a atenção pela primeira vez para a florescente classe média negra, utilizando publicações como *Ebony*. Anos se passariam, no entanto, até que membros de minorias aparecessem em anúncios comuns dirigidos.

Woodruff, porém, não se envolvia nesses detalhes comezinhos da vida de Atlanta, preferindo devotar energias a uma visão nacional e internacional, informando a Hunter que queria "colocar Atlanta no centro do mundo". Na realidade, claro, o próprio Chefe era o eixo central da ação. "Onde a política é realmente formulada?", perguntou-lhe Hunter. *"É* feita em salas de diretoria, ou onde?"

Sem pestanejar, Woodruff respondeu: "É feita onde eu estou. Posso estar em Ichauway, num navio, em qualquer lugar". Alexander Makinsky comparou certa vez Woodruff a um czar russo que, quando solicitado a identificar as pessoas importantes em sua *corte,* respondeu "são as pessoas com quem falo... e apenas enquanto falo com elas".

O CHEFE AMAIKE

Temos uma indicação do poder imenso de Woodruff, que se estendia muito além da Geórgia, em uma observação casual que fez a Floyd Hunter em 1950, quando o sociólogo lhe perguntou a razão da foto do general Einsenhower pendurada na parede. "Alguns de nosso grupo querem fazê-lo presidente", respondeu Woodruff. "Nós o enviamos ao exterior para ganhar experiência internacional, depois o tornamos presidente da Universidade de Colúmbia, de modo a que os intelectuais passem a gostar dele." "Ninguém resolveu ainda", concluiu Woodruff, "se Einsenhower deve disputar a eleição como democrata ou como republicano." O popular general resistira em 1948 a um movimento para fazê-lo candidato, mas, por volta de 1952, fora inteiramente preparado por sua "quadrilha", como a chamava - um grupo de empresários calculistas e sumamente poderosos, todos os quais jogavam golfe com Ike no Augusta National.* À parte sua demonstrada predileção pela Coca-Cola durante a guerra, Einsenhower possuía outras qualidades que o tornavam querido de Woodruff e de seus amigos íntimos. Em primeiro lugar, não era nenhum *New Dealer* furibundo,

inimigo das grandes empresas. Muito ao contrário, Ike acreditava sinceramente na parceria entre livre empresa e governo moderado. Era também o líder perfeito para acalmar o nervosismo anticomunista do país no pós-guerra e o introdutor de uma década de bons sentimentos e consumo ostensivo.

Investidor esperto, e não só militar, Einsenhower mantinha estreita vigilância sobre sua carteira de ações. Em outubro de 1951, por exemplo, escreveu de Paris a Cliff Roberts, seu conselheiro financeiro (e de Woodruff), perguntando-lhe se não devia pensar em transferir alguns títulos da dívida pública para ações, tendo em vista o aumento da inflação. Por essa altura, o general e o filho haviam investido na Joroberts Corporation, que possuía engarrafadoras de Coca-Cola na América do Sul. Morton Hodgson, que administrava o negócio em seu escritório em Montevidéu, convidou Einsenhower para ir ao Uruguai conhecer pessoalmente as operações da Coke. Embora o presidente nunca tivesse ido a esse país, quando presidente rotineiramente enviava assessores à América do Sul para verificar o progresso das engarrafadoras de Coca-Cola.

Para os executivos da Coca-Cola, Einsenhower era o antídoto perfeito para o legado de Franklin Roosevelt. Ike acreditava em "protecionismo razoável para a indústria americana", declarando que um dos objetivos explícitos da política externa deveria ser promover um clima favorável aos investimentos americanos no exterior. Não só isso, ele emergira da II Guerra Mundial como um símbolo equivalente ao da Coca-Cola, com aquele sorriso de meninão que era o sonho do homem de relações públicas. "Ike, com esse sorriso você não pode deixar de ser presidente", disse-lhe um amigo. Com Woodruff e sua quadrilha por trás do popular * Einsenhower e Woodruff era amigos íntimos o suficiente para que Ike troçasse do Chefe no tocante a sua perícia no golfe. Em um dia em que os dois jogavam juntos, alguém perguntou a Einsenhower qual era seu *handicap*. "Woodruff, respondeu ele imediatamente.

candidato, a eleição era coisa certa. A apresentação de Einsenhower ao público foi acondicionada com todo cuidado, como se fosse uma garrafa de Coca-Cola. Ike apareceu como um tipo meio ingênuo, honesto, não realmente um político, mas representativo de todas as virtudes americanas.

Na realidade, Einsenhower calculava nos mínimos detalhes cada movimento que fazia. "Para ser franco", escreveu a Cliff Roberts, "a decisão de abandonar em Detroit o discurso escrito foi tomada por conselhos unânimes de todos meus assessores", a fim de criar "uma atmosfera de total espontaneidade".

Em 1952, eleito Einsenhower por maioria esmagadora, Robert Woodruff colocara um amigo íntimo na Casa Branca. Num gesto benevolente, irônico, Woodruff nesse momento iniciava suas cartas ao presidente com as palavras "Querido Chefe", mas nunca houve muita dúvida sobre quem era realmente o personagem dominante. Na década de 50, Einsenhower fez várias caçadas com Woodruff em Ichauway, além de lhe fazer companhia em almoços e partidos de golfe. Em 1959, repreendeu o presidente por causa de uma foto na qual ele aparecia bebendo Coca-Cola em canudo - uma maneira idiota de bebê-la. Ike respondeu dizendo que "quando emborco uma garrafa de Coca-Cola para tomar um bom gole, ela só dura segundos. Com um canudinho, um bocado de conversa e mais passeios a pé, consegui entrar em contato com muito mais fotógrafos e correspondentes de jornais".

A LUTA PELA COKE DE CINCO CENTAVOS

A despeito da influência imensa de Woodruff e da presença de um acionista da Coca-Cola na

Casa Branca, a década de 50 trouxe um labirinto de problemas para a companhia e seus engarrafadores, começando com a inflação do pós-guerra. Os Estados Unidos haviam vencido a Depressão durante a II Guerra Mundial através de gastos imensos e numerosos economistas previam uma recessão no pós-guerra tão logo cessassem as hostilidades. Enganaram-se. Em vez disso, os americanos liberaram a poupança forçada dos anos de luta em uma orgia de compras. Além do mais, a guerra nunca terminou realmente, uma vez que logo depois explodiu o conflito coreano. Mesmo quando esta guerra terminou, a corrida armamentista com a União Soviética resultou em um orçamento de defesa cada vez maior. Em 1945, iniciou-se na América uma ininterrupta espiral inflacionária, que em 1970 cortaria pela metade o valor do dólar.

No início, os custos altos favoreceram o engarrafador da Coca-Cola, uma vez que este trabalhava com uma margem de lucro mais ampla do que a de seus concorrentes da Pepsi e da Royal Crown, que tentavam sobreviver a duras penas enquanto vendiam uma bebida de 12 onças pelos mesmos cinco centavos. Dois anos após o término da guerra, Walter Mack teve que modificar seu popular *jingle,* "duas vezes mais por um tostão a mais", já que os engarrafadores da Pepsi não tinha mais como vender a bebida por cinco centavos. Alguns engarrafadores elevaram o preço para seis centavos, sete centavos, ou dez centavos, enquanto outros reduziam o tamanho da garrafa para 10 ou 8 onças. Reinava o caos. Um novo lema, prometendo "mais energia por onça" não ajudou em nada.

Os lucros da Pepsi caíram de mais de US$6 milhões em 1946 para pouco mais de US$2 milhões em 1949. No mesmo período, o preço das ações da companhia mergulhou em picada de US$40 para US$8.

Enquanto isso, Robert Woodruff estava resolvido a manter o preço tradicional de cinco centavos, mesmo quando os preços exorbitantes do açúcar acionaram a cláusula do Acordo de 1921, que permitia aumento automático do preço do xarope para as engarrafadoras primárias e secundárias. A Coke de cinco centavos tornara-se, como disse Ralph Hayes, velho amigo de Woodruff, "uma expectativa nacional e uma instituição americana", e nem ele nem o Chefe aprovavam desvios do preço sagrado. Observou Hayes na ocasião que, com o apropriado "zelo evangélico", quaisquer apóstatas poderiam ser mantidos sob controle.

Claro que os homens da companhia podiam facilmente puxar o andor, uma vez que era o engarrafador quem realmente sentia o aperto provocado pelo baixo preço no varejo. Em 1950, a Coca-Cola era responsável por metade de todas as vendas de refrigerantes nos Estados Unidos e os que mantinham ligações com a bebida estavam acostumados à boa vida. "Os Engarrafadores de Coke", comentou um jornalista, "tiveram por tanto tempo dois Cadillacs em sua própria garagem e na garagem dos filhos que pensam que seus direitos estão sendo ignorados quando os lucros simplesmente deixam de jorrar." Em 1950, com a intensificação das pressões inflacionárias, numerosos engarrafadores elevaram seus preços no atacado acima dos tradicionais 80 centavos por embalagem de papelão. Por sua vez, a maioria dos varejistas na área passou a cobrar mais de cinco centavos por garrafa.

Mas enquanto a situação era apenas incômoda para os engarrafadores da Coca-Cola, para os concorrentes era mortal. As revistas do ramo de refrigerantes imploravam à Coca-Cola que abandonasse o preço de cinco centavos, saudando cada defecção do padrão com altos aplausos. Um executivo da Bireley's Bottling Company suplicou tristemente a Coca-Cola "algum alívio" para "aqueles que gostariam de continuar no negócio". A situação ficou tão desesperada que algumas marcas concorrentes fizeram efetivamente pressão em favor do imposto estadual sobre os refrigerantes, o que obrigaria até os engarrafadores da Coke a abandonar o preço de cinco centavos.

A Dr. Pepper tentou uma tática diferente, processando e exigindo da Coca-Cola em 1951 uma

indenização de US$750.000 por "restrição ao comércio," acusando o gigante dos refrigerantes de monopolizar o mercado. A companhia rival alegava que a Coke ameaçava cortar o fornecimento aos varejistas que vendessem acima de cinco centavos. Na mesma ocasião, uma comissão do Senado que investigava a "Crise na Indústria de Engarrafamento de Refrigerantes" acusava a Coca-Cola do mesmo estratagema, afirmando que os funcionários da companhia deviam "afrouxar a 'gravata' que estavam aplicando na indústria e deixar que os engarrafadores estabelecessem seus próprios preços em base competitiva". A mídia e o público em geral, porém, correram em defesa da bebida de cinco centavos. "É bem verdade que o preço de quase tudo subiu", escreveu um editorialista do *Pittsburgh Post-Gazette,* "mas deve essa companhia ser punida se seus engarrafa-dores conseguem ainda vender a preço mais baixo que os concorrentes?" A Coca-Cola merecia "uma medalha, em vez de uma ação judicial", concluía ele.

Contudo, o abandono do preço de cinco centavos era inevitável, como o chefe de vendas em Chicago reconheceu quando implorou à companhia que não adicionasse um imenso "5c" em néon ao Espetacular local, Com a elevação ininterrupta dos custos da mão-de-obra, do transporte, da energia, das garrafas e dos ingredientes durante toda a década de 50, até mesmo engarrafadores veteranos foram obrigados a ignorar o Chefe. Em inícios de 1951, a companhia deixou de mencionar o preço de cinco centavos em anúncios nacionais, e em meados da década, a bebida desse preço estava praticamente morta.

Enquanto Woodruff tentava manter o preço, as ações da Coke caíram pela primeira vez em muitos anos e alguns engarrafadores aborrecidos acharam que o Chefe perdera sua capacidade de liderança. Veazey Rainwater, Jr., planejou em abril de 1951 uma ousada insurreição. Alugando um imenso salão na Flórida, convidou grandes engarrafadores e acionistas para um banquete visando à formulação de uma estratégia. O pai, ao ser informado das providências de Junior, despachou telegramas urgentes aos engarrafadores, aconselhando-os a não comparecer. No dia seguinte, apareceu apenas um acionista curioso, e assim foi abortada a tentativa de golpe de Veazey Jr.

A PARÁBOLA DOS SAPATOS NOVOS

A derrota na questão dos preços foi a primeira de uma série de mudanças indesejáveis impostas a Woodruff. O magnata da Coca-Cola conduzira a companhia com um brilho sobrenatural através da Ruidosa Década de 20, das profundezas da Depressão e de uma guerra difícil, aderindo a vários princípios simples e férreos. A Coca-Cola era o melhor refrigerante do mundo. Nenhum mercado humano permaneceria virgem. A garrafa tipo saia-funil de 6,5 onças por cinco centavos oferecia a bebida na embalagem perfeita, ao preço ótimo. Auxiliados por controle de qualidade, distribuição eficiente e publicidade maciça, todos os que estivessem ligados à bebida ganhariam cada vez mais dinheiro. Não havia necessidade de comercializar qualquer outra bebida.

Não havia necessidade de diversificar-se por outros negócios.

Embora em guarda contra essa possibilidade, Woodruff era vítima de seu próprio sucesso. "A lisonja é igual a mascar fumo", gostava ele de dizer. "O gosto é bom, é muito satisfatório e não faz mal, a menos que você o engula." Inevitavelmente, porém, o Chefe vivia cercado por bajuladores que, como disse Ralph Hayes, cantavam "uma ladainha eterna" de "sim, senhor, sim, senhor, é isso, exatamente, senhor, é isso, exatamente, senhor". O advogado Hughes Spalding, por exemplo, disse a Woodruff que "mais coisas dependem do senhor do que de qualquer outro homem no Sudeste."

Woodruff, naturalmente, supôs que era infalível. Além do mais, o sentimental chefe da Coca-Cola odiava mu-dança. Guardava bugigangas em tal quantidade que seu escritório parecia um bazar de

caridade. Uma vez descobrisse a maneira certa de fazer alguma coisa, apegava-se a ela, a menos que fosse obrigado irremediavelmente a agir de outra maneira. Joe Jones exemplifica isso com a história dos sapatos britânicos feitos a mão de Woodruff. O Chefe queixou que os novos não se ajustavam tão bem como os velhos, que usara durante 25 anos. "Bem, Sr. Woodruff", respondeu Jones, "use esses sapatos novos durante 25 anos e nós os devolveremos, se não gostar deles." Muito embora possa ter sido forçado a admitir derrota no caso do preço da bebida, esse fato parecia irrelevante em comparação com a amada garrafinha que cabia tão bem na mão. Em 1948, Cecil Barbee, o mais velho dos irmãos engarrafadores da Califórnia, chocou os colegas em uma convenção ao desafiar abertamente Woodruff. "Homens", disse ele, levantando alto um embrulho em papel pardo, "tenho aqui uma resposta para todos nossos problemas." Enquanto falava, removia camada após camada de papel, exibindo finalmente numa caixa de papelão especialmente feita, garrafas de 12 onças tipo saia-funil. Mas era preciso mais de um engarrafador renegado para mudar as idéias de Woodruff. No fim, esse trabalho coube a um traiçoeiro executivo da Coca-Cola chamado Alfred N. Steele.

Steele, um publicitário da D'Arcy, ingressou na The Coca-Cola Company em 1945, com 43 anos, na qualidade de vice-presidente encarregado das vendas aos engarrafadores. Grandalhão, usando óculos de aros de tartaruga e com cabelos cinzentos escuros ondulados - uma versão mais jovem e menos profana de Harrison Jones -, Steele transbordava de energia e grandes idéias. "Pode me chamar de Al," ordenava alegremente a subordinados, aos quais rotineiramente se dirigia como "Hei, bonitão", ou "Vamos tentar isso, Pally" [Amigão], acompanhado de uma forte palmada nas costas. Em conseqüência, logo ganhou o apelido de Pally Steele.

0 novo homem de vendas da Coca-Cola dirigira outrora um circo, onde seu número favorito não fora o dos artistas do trapézio ou do domador de leões, mas os camelôs que circulavam em volta do espetáculo. Tal como eles, "podia arrancar, no papo, os chifres de um touro de bronze," como disse Delony Sledge, diretor de publicidade da Coke. Era capaz também de gastar mais do que qualquer outra pessoa na companhia. Em 1948, Steele esmerou-se para montar a mais sofisticada peça de fundo moral jamais vista em uma convenção de engarrafadores. Infelizmente, o sistema de som falhou e a peça fracassou, enquanto os atores bracejavam e saltavam de um lado para o outro sem poderem ser ouvidos e os engarrafadores riam nervosamente.

A personalidade de Steele irritava Woodruff, mas o Chefe poderia ter tolerado os excessos do exuberante vendedor se eles tivessem produzido resultados. Infelizmente, à desastrosa convenção logo se seguiu um incidente imperdoável no Atlanta Biltmore. *Steele,* mal casado pela segunda vez, trouxe consigo para Atlanta uma garota de programa e ordenou que fosse chamada publicamente, no serviço de alto-falante do hotel, de Sra. Steele. As referências a essa conduta chegaram aos ouvidos do Chefe. Tipicamente sulista, o código moral da Coca-Cola perdoava o adultério mas punia aquele estúpido o suficiente para ser flagrado praticando-o, e logo depois Steele se descobriu ocupando um novo escritório, a versão de Woodruff da Sibéria - nada de correspondência, nada de telefonemas, nada de reuniões, nada de responsabilidades. O Chefe *não* gostava de mandar empregados embora, mas não se importava em humilhá-los e causar-lhes tal tédio que eles pediam as contas. Para um homem como Steele, porém, que jamais poderia ficar parado atrás de uma mesa, um tratamento desses era pura tortura. Em 1949, passou a trabalhar na Pepsi como vice-presidente, sob as ordens de Walter Mack. Levou também um grupo de ousados homens da Coca-Cola que lhe deram fé quando ele lhes disse que, na Pepsi, não seriam estrangulados pela tradição - e também não os prejudicou em nada quando lhes duplicou os salários que recebiam na Coca-Cola.

Walter Mack, porém, não estava disposto a ceder o poder a Steele e observava suas próprias tradições - tais como promover concursos de quadrilhas, escrever com fumaça mensagens no céu e

patrocinar exposições de arte, enquanto seus desmoralizados engarrafadores caíam fora às levas.

Steele informou à diretoria da Pepsi que entregaria o cargo, a menos que lhe fosse dado controle completo da companhia. Em conseqüência, em uma dramática reunião de diretoria no dia 1° de março de 1950, Mack foi nomeado presidente do Conselho de Administração e Al Steele assumiu a presidência da Pepsi-Cola Company. Mack exonerou-se alguns meses depois.

A Pepsi, reconheceu Steele, era perseguida pela imagem antiga de bebida demais por dinheiro de menos - água de barrela adocicada demais para crianças e gente pobre. No Sul, brancos racistas consideravam-na "bebida de crioulo", e mesmo no resto do país pessoas preferiam verter a Pepsi em copos e servi-la como Coke. Steele reconheceu a necessidade, como ele mesmo disse, de tirar a Pepsi da cozinha e levá-la para a sala de visitas. A fim de revitalizar a publicidade, atraiu da D'Arcy seu velho amigo John Toigo e instalou-o na agência de publicidade da Pepsi, a Biow Company.

Simultaneamente, seus químicos reformularam a bebida, baixando o conteúdo de açúcar para aproximá-la do sabor agridoce da Coca-Cola.

Na década de 50 consciente de calorias, Toigo promoveu a Pepsi como o "Refresco Light" que "refrescava sem encher". Esbeltas damas da sociedade bebiam na garrafa, que fora redesenhada com elegantes espirais. Na televisão, a nova mania americana, a elegante Faye Emerson apresentava um programa de 15 minutos da Pepsi, inclinando-se em seu vestido de decote baixo sobre garrafas no gelo. Quando soube que o estúdio estava usando um recipiente comum, Steele correu para a Tiffany's, comprou um refinado balde de gelo para champanhe e colocou-o na tomada de cena. "A Pepsi-Cola é última palavra/Pra gente moderna que vigia o peso", cantava a esfusiante Polly Bergen em *spots* na TV.

Simultaneamente, Steele penetrou no mercado das máquinas automáticas, que Mack abandonara à Coke porque a garrafa de 12 onças não se ajustava ao modelo padrão. De qualquer maneira, era inteiramente impossível continuar a vender uma bebida de cinco centavos em uma embalagem maior, portanto criou a garrafa de oito onças (que ainda oferecia mais pelo dinheiro gasto do que a minúscula Coke) e que cabia nas máquinas de venda automática. Conseguiu em seguida empréstimos a juros baixos para compra das máquinas, com um prazo de carência de seis meses após a compra. Dessa maneira, engarrafadores mais pobres podiam comprar a crédito unidades de US$1.000 e pagá-las com os lucros. Inovou também na venda em copos de papel, supondo corretamente que os engarrafadores da Coke, enjaulados em sua própria história e contrato, não concorreriam, uma vez que não poderiam usar xarope de balcão.

0 exuberante Steele sabia que nenhuma dessas inovações daria certo, a menos que pudesse instilar nova confiança e orgulho nos engarrafadores. Sem se deixar abater pela desastrosa experiência da convenção da Coca-Cola em 1948, organizou grandes festas para os licenciados da Pepsi, instando com eles para que voltassem a investir em seus negócios e em publicidade local.

"Vocês podem poupar até irem a falência", disse-lhes, "ou gastar até ficarem ricos". E demonstrou essa crença aplicando nada menos do que US$6 milhões em publicidade em 1952. Encarregou o homem que era sua mão direita, Herb Barnet, de copiar as táticas da Coca-Cola - insistindo em controle de qualidade, uniformes azuis padronizados, manuais de procede-mentos, e organização militar. E formou uma *coterie* de gerentes à sua imagem e semelhança. "Todo segredo de contratar executivos," disse a um subordinado, "consiste em encontrar um bom homem e transformá-lo num cdf. Um homem capaz poderá manter o rumo, mas se de começo o cara for um cdf, ele vai em frente a qualquer custo." As exortações carismáticas de Steele inspiravam também seus vendedores de xarope. "Não me importa se o consumidor quer suor gaseificado em uma bolsa de couro de bode", dizia-lhes. "Se é assim, este lado da sala vai procurar bodes e este outro começa a correr feito doido

sem sair do lugar." Os homens da Pepsi escolheram 25 áreas metropolitanas para um esforço de vendas concentrado. Gastando US$13 milhões, Steele comprou os negócios de engarrafa-dores importantes da Pepsi que não estavam promovendo suficientemente o produto e à frente deles colocou gente sua. Ao contrário da Coca-Cola, que vendera a maioria das engarrafadoras deficitárias após a II Guerra Mundial, as instalações diretamente gerenciadas pela Pepsi produziram rápidos lucros.

Steele ousou mesmo invadir a fortaleza do virtual monopólio da Coca-Cola de vendas em balcão.

Por US$30.000, colocou a Pepsi em 600 cinemas da cadeia Fox na Costa Oeste. Finalmente, deixando os negócios internos nas mãos de Barnet, começou a viajar pelo mundo para iniciar rapidamente os negócios da Pepsi no exterior.

A reorganização radical da Pepsi foi incrivelmente eficaz. Como disse Delony Sledge, executivo da Coke, as vendas da Pepsi saltaram "como um gato escaldado". Em menos de cinco anos, a liderança mundial da Coke caiu de 5 a 1 para 3 a 1, enquanto a fatia da Pepsi no mercado interno de cola subia de 21% para 35%. Até em Atlanta, a Meca da Coca-Cola, as vendas da Pepsi aumentaram em 30% em um ano. Al Steele, de volta à cidade natal de seu concorrente para abrir uma nova engarrafadora, teve a ousadia de dizer aos jornalistas da cidade que a Coca-Cola não era a maior concorrente da Pepsi, mas sim o chá e o café. E esfregando sal na ferida acrescentou: "Constitui um tributo à The Coca-Cola Company certo número de seus antigos empregados fazerem parte da equipe que está ajudando a Pepsi a progredir".

A COCA-COLA ENTRA NA ERA DA TELEVISÃO

Enquanto a Pepsi despertava com um rugido para a vida sob a direção de Al Steele, um acionista da Coke escreveu que a companhia "ressona tranqüilamente, satisfeita com todo seu antigo progresso".

Um consultor de relações públicas da Coke comparou-a a uma dona-de-casa desmazelada, "recatada, tranqüilona, bonitinha durante muito tempo", enquanto a Pepsi era a Marilyn Monroe do negócio. "Um bocado de gente pensa que ela é vulgar demais. Mas olham... e um bocado, que nem mesmo admitiria isso, gostaria de provar dela." Momentaneamente erguendo-se acima de seu papel de "saco de pancadas", Hughes Spalding ficou também alarmado, e escreveu a Woodruff dizendo-lhe que a diretoria estava envelhecendo. "Perdoe-me por dizer isso", escreveu, "mas acabei de ter o palpite de que, quando um cara teve a próstata extraída, ele perde a ambição, pelo menos, com certeza em alguns aspectos." A Coca-Cola estava, de algumas maneiras, envelhecendo e engordando, exatamente como Wooodruff temera.

Engarrafadoras estavam comemorando em alguns casos seu 50° aniversário e muitos dos engarrafadores de terceira geração consideravam lucros como coisas devidas e garantidas. Não tinham aquele fogo nas tripas que caracterizava seus famintos colegas da Pepsi e, como Woodruff, odiavam tanto a mudança Em princípios da década de 50, no entanto, dificilmente The Coca-Cola Company podia ser acusada de imobilismo. *Consciente* de que a televisão estava revolucionando a diversão em casa ainda mais do que o rádio o fizera nos anos 30, a companhia patrocinou um Especial de Ação de Graças em 1950, no qual seus astros do rádio, Edgar Bergen e seu boneco, Charlie McCarthy, debutaram na TV. O boneco divertia as platéias, queixando-se das moedas de madeira de cinco centavos que recebia como pagamento, exigindo dinheiro de verdade para poder comprar Coca-Cola. Um mês depois, Bergen estrelou também em um Especial de Natal, *One Hour in Wonderland,(Um.a.* Hora no País das Maravilhas), que marcou a primeira ligação da Coke com os

personagens dos desenhos animados de Walt Disney. Mais tarde, na mesma década, a Coca-Cola patrocinou o *The Mickey Mouse Club.*

O advento da televisão mudou decisivamente os hábitos de lazer da América, juntamente com outras tendências da década de 50. Os balcões de gasosas nas farmácias locais iniciaram um longo e lento declínio à medida que as pessoas se reuniam em torno de aparelhos de tevê, em vez de procurarem lugares públicos. O mercado caseiro, onde a Pepsi estava realizando seus maiores progressos, nesse momento respondia por dois terços de todas as vendas de refrigerantes.

Agravando-se a situação, os armazéns de esquina, onde a Coca-Cola estava tão bem entrincheirada, fecharam as portas, enquanto supermercados brotavam nos novos subúrbios.

Embora tivesse sempre visado às crianças, a companhia tinha nesse momento um incentivo adicional baseado no surto de nascimentos no pós-guerra. O *The Adventures of Kit Carson,* estrelando o bem-apanhado e bem-falante Bill Williams - um astro que nunca usava gíria - surgiu na telinha em 1951. Delony Sledge, na companhia o chefe encarregado da publicidade doméstica, estudou com todo cuidado as estatísticas demográficas, embora sua atitude em relação a vida e morte fosse de certa maneira deformada pela devoção à Coca-Cola. "Em 1951", disse ele a uma platéia, "1.535.406 pessoas faleceram nos Estados Unidos. A despeito de nossos maiores esforços, esse grande grupo foi eliminado como consumidores de nosso produto." Por sorte, observou, quase quatro milhões de potenciais bebedores de Coke haviam nascido no mesmo ano.

Sledge reconhecia que a publicidade da companhia tinha que atingir virtualmente todos os grupos de consumidores. "Nosso produto agrada a toda a população, sem consideração de raça, cor, *status* econômico, localização geográfica ou preferência religiosa", disse. "Acreditamos, do fundo do nosso coração coletivo, que a Coca-Cola é o melhor refrigerante que se pode comprar no mundo. Nosso trabalho é mais religião do que negócio." Em conseqüência, "todas as pessoas, em todas as ocasiões, em todos os lugares, são grandes consumidoras potenciais para a Coca-Cola". O problema com esse enfoque messiânico, universal, notou tristemente Sledge, era que tornava impossível campanhas específicas dirigidas a grupos particulares de consumidores. A companhia procurava sem cessar um porta-voz que interessasse a todos as faixas etárias. Em 1953, com Eddie Fisher, pensou que o encontrara.

Duas vezes por semana, Fisher, 24 anos de idade, cantava sucessos como *Oh! My Papa e Pm Walking Behind You* para adoráveis platéias de salas de estar compostas de crianças pequenas a avós. O cantor juvenil tinha "o tipo de rosto que mulheres de meia-idade gostariam de ajudar a se formar na faculdade", segundo um crítico, mas seus cabelos artisticamente desmanchados agradavam principalmente às adolescentes, que "desmaiavam por Eddie, e não por Frankie" - e que constituíam um mercado cada vez mais definido para refrigerantes e outros produtos de consumo. No *Coke Time,* Fisher elogiava pessoalmente a Coca-Cola em comerciais discretos. Seu rosto bonitão aparecia em recortes de papelão em tamanho natural, segurando a garrafa de saia-funil na mão e convidando compristas a "Beber uma Coke". Tal como Morton Downey, o tenor irlandês que acabara de aposentar-se na carreira profissional para dedicar o resto da vida à Coca-Cola, Fisher e sua nova esposa, Debbie Reynolds, compareciam às convenções da companhia como membros da família da Coca-Cola.

Os agentes da Coca-Cola em Hollywood tampouco negligenciavam o cinema, embora não fosse mais simplesmente uma questão de abastecer os pátios de estacionamento. Nesse momento, "um comercial subliminar", como era chamado, custava US$250 por cada menção na maioria das companhias de cinema. Para evitar tal despesa, a Coca-Cola combinou pagamento através de "publicidade recíproca", como no caso de um filme de 1950, *Destination Moon,* que mostra quatro

astronautas bebendo Coca-Cola na nave espacial.

Essas atividades eram intensificadas com toda a tradicional publicidade nos pontos de venda, com a distribuição maciça de material, com promoções dos engarrafadores locais oferecendo prêmios sob as chapinhas e numerosos outros estratagemas conhecidos na época. Ainda assim, a fatia de mercado da Coca-Cola caiu lentamente em princípios da década de 50, enquanto o preço de suas ações na Bolsa despencava de uns altíssimos US$200 em 1946 para US$109 em 1952. Nesse ano, Woodruff demitiu Bill Hobbs, uma espécie de presidente Millard Fillmore, que nunca deixou uma marca forte no governo. Os boatos diziam que ele tentara proclamar sua independência de Woodruff, o que constituía um pecado capital.* Em seu lugar, Woodruff colocou Burke Nicholson, um antigo e dedicado executivo da Coca-Cola que supervisionara a Export Corporation. Woodruff, porém, nunca o levou a sério como presidente, considerando-o apenas como um encarregado provisório.

DORES DE CABEÇA KING SIZE EXIGEM SOLUÇÕES KING SIZE

"Dificilmente se poderia dizer que a Coca-Cola está afundando", escreveu um analista da Wall Street em 1955. "Ainda assim, está fraquejando". Parecia óbvio a todo mundo, cora exceção de Robert Woodruff, que a "única coisa errada com a Coca-Cola era a Pepsi-Cola", observou corretamente um observador veterano. Pela primeira vez, era desafiada a primazia da Coca-Cola como refrigerante mais popular e até que a Coke se igualasse à Pepsi onça por onça e tostão por tostão, a distância entre as duas continuaria a diminuir. Lee Talley, o rapaz baixote e sardento do Alabama, que entrara para a companhia em 1923 e nesse momento dirigia a Export Company, abordou o Chefe no outono de 1954 com as seguintes palavras: "Sr. Woodruff, nunca estive no lado perdedor de um negócio em toda minha vida, e não vou começar agora. Amenos que o senhor me permita aumentar o tamanho da garrafa, terá que aceitar meu pedido de demissão." No dia seguinte, Woodruff sucumbiu ao inevitável. Embora não concedesse oficialmente a permissão, não a negou.

As notícias dos planos da Coke de submeter a teste de mercado nos Estados Unidos tamanhos maiores da garrafa abalaram a indústria. Embora enfrentasse problemas, a gigante dos refrigerantes ainda dominava o mercado, respondendo por 40% de todo o consumo de * Certa noite, em um jantar em Nova York, um alto executivo disse a Woodruff que o único trabalho que poderia atrai-lo seria a presidência da The Coca-Cola Company. "O senhor está contratado", disse o Chefe.

Mais tarde, na mesma noite, perguntou-lhe como ele pretendia administrar a companhia. "Com mão de ferro," respondeu o amigo. "Vou tirar o fardo de cima de seus ombros. Vou tomar as decisões e dar as cartas."

Impassível, Woodruff disse: "O senhor está demitido".

refrigerantes. Digerindo "o alcance e as repercussões tremendas" da decisão da Coke, o editor de uma revista do ramo observou que os concorrentes manifestavam "o máximo interesse, preocupação, especulação... e medo", e não estavam sozinhos nisso. Embora numerosos engarrafadores tivessem chamado por uma garrafa maior, outros resistiam à mudança, o que implicaria investimentos maciços de capital em novos equipamentos. Além do mais, o apego emocional à minúscula garrafa padrão era esmagador. "Arranjar uma nova garrafa", disse Ed Forio, "era mais ou menos como ser infiel à esposa." Os planos de teste de mercado, porém, já chegavam tarde para Lee Talley, que queria também, desesperadamente, uma garrafa maior no exterior. Em inícios de 1955, a Export detalhara seus problemas em todo o mundo em um longo memorando à diretoria. Nas Filipinas, onde os engarrafadores eram "muito ativos," ainda assim as vendas haviam caído em 40% com relação ao ano anterior. O mesmo acontecia na Tailândia, enquanto que o Egito passava por "uma longa

tendência declinante". O único ponto realmente brilhante era a Europa. A falha, dizia Talley, estava em "nossa garrafa pequena, escura, ultrapassada", que fazia "uma triste figura" ao lado das garrafas maiores e mais claras da Pepsi em prateleiras por todo o mundo. A Coke precisava de um rótulo aplicado, como o usado pela concorrente, disse. E, mais importante, de uma garrafa de 12 onças.

Em fevereiro, a Coke submeteu a teste de mercado uma garrafa Tamanho Família de 26 onças e duas tamanho King Size quase idênticas, de 10 e 12 onças, todas na conhecida forma de saia-funil.

O pacote adequava-se aos tempos, uma vez que os americanos se deliciavam com carrões e consumo ostentoso. Os executivos da companhia insistiam em que as pesquisas indicavam que "a maioria do público prefere a garrafa de tamanho padrão"; eles ofereciam os tamanhos alternativos apenas "para consumo coletivo no lar". A Pepsi sabia que não era assim, e alegremente publicava anúncios que declaravam: "E divertido ser imitado... ser reconhecido como líder". Embora a garrafa de 6,5 onças de fato constituísse a maioria das vendas por alguns anos, a substituição por tamanhos maiores foi inexorável. Em 1958, a Coke King Size era oferecida a 81% da população dos Estados Unidos, embora a garrafa pequena tradicional ainda respondesse por 80% das vendas.

A Pepsi reagiu à King Size da Coke atacando com o tamanho de 6,5 onças, mas eram poucas suas possibilidades em território tão familiar da Coca-Cola. Nesse momento na ofensiva, os homens da Coke descobriram os lançamentos que os adversários iriam fazer e inundaram o mercado para impedir que o novo tamanho da Pepsi ganhasse espaço nas geladeiras. Não só nos Estados Unidos mas também em mercados estrangeiros, tornaram-se intensas as guerras da cola em fins da década de 1950. Obsessivamente, o pessoal da Coca-Cola espionava a Pepsi e seus planos. De fato, os arquivos da Coke estão cheios de relatórios sobre as convenções da imitadora, pesquisas telefônicas e classificações Nielsen de mercado.

A decisão de mudar o tamanho da garrafa abriu as comportas da mudança. Em nota à diretoria da Export, Lee Talley recomendou a criação de "uma segunda linha de produtos", porque os engarrafadores "estavam achando difícil manter seus negócios apenas *com* a Coca-Cola". Em conseqüência, solicitava permissão para ressuscitar a marca patenteada Fanta, que Max Keith providencialmente registrara em vários países controlados pelos nazistas durante a II Guerra Mundial. Em abril de 1955, a Fanta Laranja foi lançada na Itália, embora Woodruff resistisse a oferecer "sabores mistos" nos Estados Unidos. "A concorrência usou com sucesso o método de multissabores para nos tomar contas exclusivas," escreveu em 1957 ao Chefe um preocupado executivo, "e a tendência está se espalhando." No ano seguinte, Woodruff autorizou a realização de testes de mercado de uma nova linha completa de sabores Fanta nos Estados Unidos, fornecendo finalmente novos refrigerantes da companhia às máquinas automáticas.

Na mesma ocasião, foi lançada a Coca-Cola "pré-misturada", o que ocasionou uma crise entre a companhia e os engarrafadores. Em grandes recipientes de aço inoxidável, o xarope de Coke era misturado com água gaseificada. As máquinas de pré-mistura eram úteis em peque-nos pontos de venda, jogos de beisebol e outros eventos especiais, onde vendedores com equipamento tipo mochila nas costas podiam servir a bebida em doses individuais. Reconhecendo que os engarrafadores possuíam um sistema de distribuição superior, a companhia permitiu que eles se encarregassem da pré-mistura, embora criasse um xarope especial, o "B-X," e cobrasse 10 centavos mais por galão do que o preço do xarope normal. Funcionários da companhia admitiam que o B-X lhes custava exatamente o mesmo preço para produzir. Resultava disso um diferencial de preço, escreveu Lee Talley, porque a companhia "tinha liberdade de negociar nesse particular" e podia finalmente escapar do peso morto do velho contrato. Tom Moore, o engarrafador de Minneapolis, processou a companhia por causa da questão da pré-mistura, alegando, com certa razão, que o contrato original

aplicava-se a toda Coca-Cola engarrafada, gaseificada, qualquer que fosse seu tamanho. O grande recipiente de aço inoxidável era, na verdade, uma enorme garrafa. Receoso de perder a questão, Moore finalmente chegou a um acordo fora dos tribunais. Al Steele e seu pessoal, claro, ficaram contentíssimos com a luta intestina da rival e felizes porque não sofriam com o incômodo contrato que continuava a atormentar a Coca-Cola.

A disseminação de redes nacionais de supermercados causou também atritos entre a companhia e as engarrafadoras. A fim de dar combate à Pepsi, representantes de vendas nacionais da companhia ofereciam muitas vezes incentivos de preços a uma loja sem consultar primeiro o engarrafador local. "Os homens que serviam as contas nacionais não eram anjos," recorda-se um homem da Coke, "e eles faziam tudo o que precisava ser feito." Como resultado, proprietários autônomos de franquias enfureciam-se com a supervisão arrogante de Atlanta. Simultaneamente, a Coke aboliu a antiquada engarrafadora primária - pelo menos a parte que controlava. Woodruff já comprara todas elas, menos a Thomas Company, e nesse momento, eliminou o nível extra de burocracia substituindo-o pelo Departamento de Vendas em Garrafa. Infelizmente, a Thomas Company, que cobria 40% da população americana, permaneceu obstinadamente independente. No momento em que encorajara seu executivo e amigo DeSales Harrison a assumir o controle da engarrafadora primária em 1941, o Chefe esperara o fim de seus problemas. Quando George Hunter faleceu em 1941, porém, Harrison recusou-se a vender. Desenvolvera gosto pelo seu reino, e os representantes da companhia que punham os pés no território da Thomas sem permissão enfrentavam sérios problemas.

O REGIME ROBINSON

No mesmo mês de fevereiro de 1955 ocorreu o lançamento da Coke King Size. Robert Woodruff anunciou também a nomeação de Bill Robinson, amigo de Einsenhower, como novo presidente da The Coca-Cola Company. Leais empregados da companhia ficaram chocados. Um absoluto estranho, homem de *marketing* e relações públicas, Robinson tinha pouquíssima experiência com a Coca-Cola e era - que Deus o perdoasse - um ianque. E não apenas isso. Woodruff, aparentemente, pretendia conceder-lhe real poder. Completando nesse momento 65 anos de idade, Woodruff aposentou-se oficialmente, assumindo a presidência da recentemente criada Comissão de Finanças. Mais tarde no mesmo ano, trouxe também, da General Foods, Curt Gager como imediato.

Robinson e Gager, trabalhando principalmente nos escritórios da Coke em Nova York, formavam uma dupla formidável. O novo presidente, pelo menos, conformava-se ao molde da Coca-Cola: grandalhão, falastrão, rosto vermelho, tentou valentemente ajustar-se à cultura predominante, viajando por todo o país para conhecer engarrafadores desconfiados. Gager, por outro lado, era uma pequena fuinha que falava uma nova e estranha linguagem de lucros e perdas. Pior ainda, dizia-se que ele fora o executor dos trabalhos sujos na General Foods.

Mais ou menos na mesma época em que Gager ingressou na diretoria, Robinson mudou de agência de publicidade, cortando a velha ligação com a D'Arcy em favor da McCann-Erickson, um grupo maior e mais sofisticado de Nova York, com filiais em todo mundo. Na verdade, a McCann já produzira programas da Coke destinados à América do Sul. A mudança de agência simbolizou o encerramento formal da era graciosa da publicidade da Coca-Cola. Seu poeta, Archie Lee, falecera em 1950, e nesse momento a nova agência abandonou bruscamente os quadros a óleo de Haddon Sundbloom e Norman Rockwell em troca de fotos a cores de *socialites* e lustrosas garrafas de Coke King Size. *"Workaholic"* possuído pelo demônio e crente feroz nas pesquisas das ciências sociais, Marion Harper, Jr., presidente da McCann, trouxe um moderno cunho "científico" para os comerciais

da Coca-Cola. Designou Murray Hillman para servir de contato com Curt Gager, jogando no lixo velhos dogmas num esforço concentrado para reverter *os ganhos da Pepsi*.

A campanha publicitária de US$15 milhões teve, na verdade, uma visível semelhança com o trabalho de Steele, confiando no mesmo encanto que a alta roda tinha para os jovens modernos.

Trabalhos mostrando casais sofisticados bebendo Coca-Cola em frente ao Taj Mahal e às Pirâmides, no entanto, fracassaram no país. "Você pode vender toda Coca-Cola que quiser no Paquistão," queixou-se Delony Sledge, comentando o trabalho da McCann, "mas nós queremos vendê-la no Punkin Center." Mesmo que demorasse um pouco para a nova agência produzir um enfoque vitorioso, contudo, a disposição de Harper de bater cabeça com a concorrência estimulou a claudicante companhia. O *slogan* da primeira campanha, "Quase Todo Mundo Aprecia o Melhor", assinalou o início de uma clara revolução, uma vez que era um anúncio competitivo e, pelo menos, reconhecia implicitamente a existência da Pepsi.

Até aquele momento, os homens da Coke haviam-na arrogantemente ignorado. Na companhia, a "palavra P" nunca era mencionada. Em vez disso, memorandos referiam-se à Concorrência, ao Imitador, ao Inimigo. Beber Pepsi constituía crime capital. Se um homem da Coca-Cola e sua família iam hospedar-se em um motel e viam uma máquina automática de venda do Concorrente, com toda razão procuravam outro lugar. Um engarrafador da Coke, enfurecido ao encontrar uma máquina da Pepsi em seu território, pegou uma carabina de caça e passou fogo na intrusa. Na década de 50, o filho de um engarrafador da Coke, ao comemorar seus 17 anos, escondeu-se no sótão da casa com amigos para fumar e beber Pepsi clandestinamente. Descobrindo-lhe a perfídia, o pai fez-lhe duras repreensões, não sobre os males de fumar, mas de beber o refrigerante errado.

Morton Downey, o cantor que arrulhava em toda parte para a Coke na década de 1950 - em reuniões de farmacêuticos, em convenções de engarrafadores, em seminários da Legião Americana -, era um dos maiores amigos de Robert Woodruff. "Todas as semanas *um* entregador da Coke nos trazia seis ou sete caixas," lembra-se o filho, " e aonde quer que fôssemos, todos tínhamos à frente uma garrafa de Coca-Cola para as fotos. Meu pai foi o melhor RP que eles já tiveram." Essa pressão sobre filhos, porém, podia ter efeito oposto. Hoje, Morton Downey, Jr. vinga-se do pai.

Como "Mortification Mort", criou deliberadamente uma *persona* obscena em programas de entrevistas, em contraste direto com o sentimentalismo do pai. "Meu pai queria que eu dirigisse uma de suas engarrafadoras", lembra-se o filho. "A última coisa que eu queria fazer era trabalhar para a Coca-Cola. Até hoje, só bebo Pepsi".

Na década de 50, porém, não havia rebeldes como esse. Mas às vezes o orgulho e lealdade imensos à Coca-Cola atrapalhavam decisões empresariais necessárias. Gager e Hillman concordaram em que simplesmente oferecer uma garrafa maior não era suficiente. Não havia diferença bastante entre a Pepsi e a Coke para justificar cobrar mais pela Coca-Cola. Na verdade, para horror de ambos, descobriu-se em testes *com* olhos vendados que a Pepsi conseguia uma ligeira vantagem, e, sem sucesso, eles pediram a Woodruff que aumentasse a percentagem de xarope para produzir uma bebida mais adocicada. A reação a testes secretos de sabor na sede da Coke veio rápida. "Nunca mais façam isso." De modo geral, o Chefe resistia a *qualquer* mudança em publicidade e comercialização.

Fixar o preço do tamanho King Size constituiu um problema, uma vez que os engarrafa-dores tendiam a elevá-lo muito acima do preço do tamanho padrão, colocando-o acima do preço equivalente da Pepsi. Murray Hillman, da McCann, convenceu os engarrafadores a *cortar* o preço do tamanho King Size e, ao mesmo tempo, *elevar* o preço da garrafa tradicional. "De qualquer maneira, as vendas das garrafas tradicionais estavam em queda contínua", diz ele. "Os que as bebiam eram

leais, a despeito do preço." A manobra deu certo. Simultaneamente, Hillman sugeriu que se cobrasse um extra pela garrafa Tamanho Família de 26 onças na área da Cidade de Nova York, onde a enorme população judaica era responsável pela maior parte das vendas.

"Tipicamente, os consumidores judeus queriam uma garrafa grande para colocar na mesa e beber durante as refeições", lembra-se Hillman. "Apreciavam qualidade e exigiam um produto com nome respeitado." Em vista disso, em vez de explorar a economia no preço - o que teria sido difícil, uma vez que ela custava mais por onça do que os tamanhos menores - os anúncios da garrafa maior bravateavam: "Há um gigante em minha casa".

Em outros locais, contudo, as compras do tamanho King Size caíram inexplicavelmente após a explosão inicial. Consumidores de amostras queixaram-se de que sua Coke não tinha um sabor tão bom na garrafa grande. "Vocês devem tê-la diluído", ponderaram. "Como, de outra maneira, poderiam oferecê-la a um preço tão baixo?" Como reação, as Irmãs McGuire saturaram a TV e o rádio em fins da década de 1950 com o alegre *jingle:* "A Coke King Size Tem mais Pra Você/A Coke King Size Tem mais Pra Você:/Sabor, Energia, e Valor, Também" ("King Size Coke has more for you, /King Size Coke has more for you, /King Size Coke has more for you: /Flavor, Lift, and Value too").*

SONDANDO O SUBCONSCIENTE COM OS RAPAZES DAS PROFUNDEZAS

Hillman não era o único a descobrir que o comportamento do consumidor tomava-se muitas vezes irracional e que se baseava em motivos psicológicos subconscientes. Em meados da década, "os rapazes das profundezas," como eram conhecidos, haviam colocado a "pesquisa motivacional" *{motivational research* - MR) em evidência. De repente, sociólogos, psicólogos e antropólogos saltaram de suas torres de marfim para oferecer aconselhamento especializado a empresas como a The Coca-Cola Company. Pela primeira vez, a companhia tentou sondar as profundezas da mente subconsciente. Em longas entrevistas gravadas em fita, como explicou Delony Sledge, os psicólogos "sondavam, por tempo e profundeza suficientes, para descobrir (quase, em alguns casos, contra a vontade dos entrevistados)" o que motivava consumidores representativos a escolher a Coke ou a Pepsi. A pergunta incansável, segundo Sledge, era: "Por quê? Por quê? Por quê?" * O poeta James Dickey ajudou a escrever esses maravilhosos versos em fins da década de 1950, na qualidade de empregado da McCann-Erickson. "Eu não me importava em escrever para a Coke," lembra-se ele. "Era a coisa mais fácil do mundo. Minha luta pra valer era com a poesia. Eu vendia a alma ao demônio durante o dia e tentava recomprá-la à noite." Em 1959, o presidente de uma agência de Atlanta apresentou-o a um executivo de banco, dizendo: "O *hobby* de Jim é escrever poesia". Dickey pensou: "Isso é o fim. *Hobby,* uma ova! Este *trabalho* é que é meu *hobby.* A poesia é meu verdadeiro trabalho". Logo depois, exonerou-se.

Muito embora os homens da Coca-Cola possam ter recebido bem os rapazes das profundezas, numerosos críticos ficaram alarmados com esse método novo e manipulativo, que transformava cientistas sociais em "supermascates", dando conselhos sobre como escrever textos publicitários com "apelo de venda". No livro *The Hidden Persuaders,* Vance Packard deu o alarme sobre essa nova e exótica metodologia, através da qual as pessoas eram influenciadas subconscientemente. Caracteristicamente, disse ele, os homens de RP "vêem-nos como feixes de fantasias, ânsias nebulosas e ocultas, complexos de culpa". As pessoas eram "amantes de imagens, dadas a atos impulsivos e compulsivos". Em alto grau, contudo, acadêmicos a pingar jargão técnico estavam simplesmente reconhecendo o que os homens da Coca-Cola sabiam há anos. O Instituto de Pesquisa

da Cor descobrira que o vermelho era "hipnótico", e tinha uma atração especial para mulheres que faziam compras. Analogamente, os pesquisadores explicaram por que amostras grátis em supermercados provocavam aumento das vendas nos outros corredores. Sem dizer isso da mesma maneira, Archie Lee compreendera muito tempo antes que imagem era mais importante do que substância. Ainda assim, pela primeira vez, os homens da Coca-Cola passaram da mera pesquisa de "contagem de cabeças" para um posicionamento mais sofisticado em relação à bebida.

Em fins da década de 50, relatórios sensacionalistas sobre "publicidade subliminar" despertaram receios públicos de nefanda manipulação do subconsciente. Durante seis semanas, em noites alternadas, um cinema de Nova Jersey projetou as palavras "Coca-Cola" e "Coma Pipoca" na tela a cada cinco segundos, durante três milésimos de segundo - rápido demais para que a mensagem fosse percebida pela mente consciente. Os diretores da Subliminal Projection Company proclamaram que as vendas da Coke subiram 18,1% como resultado. Em exibições especiais, jornalistas assistiram a um curta-metragem sobre a vida submarina, na qual 169 mensagens ocultas da Coca-Cola nadavam entre os peixes. Um repórter do *New York Times* não se impressionou, uma vez que não sentiu nenhuma ânsia de tomar uma Coke depois de ver cardumes de garoupas e cavalinhas. Nem, escreveu, teve quaisquer "visões, sonhos, impulsos, imagens, transes, inclinações ou ressacas que não pudessem ser atribuídas direta-mente à ingestão de alguma outra coisa que não a Coke na noite anterior". Embora os homens da Coca-Cola possam ter-se sentido inicialmente intrigados com a publicidade subliminar, no fim, descobriu-se que tudo aquilo era um embuste, e que o impressionante aumento das vendas de Coke na sala de espera não passava de conversa fiada.

UM SUAVE NOVO MUNDO

Os entusiásticos pesquisadores de motivação foram sintomáticos da América da década de 1950, a "era da prosperidade" como a batizou John Kenneth Galbraith, na qual executivos de vendas exultavam dizendo que "O capitalismo morreu - viva o consumismo!" A questão não era mais como produzir bens suficientes para satisfazer necessidades, mas como consumidores podiam ser induzidos a absorver a inundação de produtos. Em meados da década, o produto nacional bruto crescera mais de 400% em apenas 15 anos. 'Temos que consumir mais e cada vez mais", escreveu um comentarista, "queiramos ou não, para o bem de nossa economia."

Superficialmente, pelo menos, os americanos pareciam formar um grupo satisfeito consigo mesmo, conformista, morando em pequenas casas idênticas, em Levittowns espalhadas pelo país, comprando obedientemente um número cada vez maior de carros, refeições "quentinhas" e refrigerantes. Na opinião de Mochtar Lubis, um indonésio em visita ao país, os Estados Unidos eram um inferno espalhafatoso: "Anúncios de massa em jornais, rádio, TV, durante 24 horas por dia, sete dias por semana, 52 semanas por ano, ano após ano, dizendo às pessoas para irem aos mesmos lugares, comprarem os mesmos carros, engenhocas, vestidos, construírem as mesmas casas, lerem a mesma literatura barata, sentirem o mesmo, pensarem o mesmo". Disso resultava nivelamento de gosto, uniformidade em alimentos e política. "Todo mundo gosta de Einsenhower", notou Lubis, porque "ele é um cara bacana." Era, como escreveu Vance Packard, um "suave mundo novo" no qual o consumo americano per capita de refrigerante disparou de 177 em 1950 para 235 ao fim da década.

"Suave" é a única palavra para descrever os primeiros *spots* da McCann-Erickson apresentando Johnny, um garoto gordinho de 14 anos, cabelos cuidadosamente penteados e papada - um carinha nojento mesmo para os padrões de 1958. "Oi, mãe. Oi, mana", exclama entrando impetuoso pela porta, livros escolares voando. "Tem alguma Coke supergelada por aí?"

Levantando a vista da tábua de passar roupa, Mamãe respondia: "Ora, Johny King, você sabe que a gente tem. Esta manhã mesmo você comprou uma caixa inteira de Coca-Cola", e a encantadora cena familiar terminava em meio à felicidade do consumo simultâneo de Coke, enquanto o apresentador dizia que "todo mundo gosta de Coke".

Em parte alguma a uniformidade do período era mais evidente do que "na nova selva chamada supermercado", como disse um crítico, onde donas-de-casa, crianças a reboque, enchiam obedientemente seus carrinhos. A Coca-Cola e a Pepsi lutavam por localizações mais visíveis e atraentes utilizando mostruários engenhosamente projetados. A guerra por espaço nas prateleiras dos supermercados exigia medidas heróicas dos vendedores da Coca-Cola, como Charlie Bottoms.

Usando seu uniforme da Coke, entrava em um supermercado em que havia um grande mostruário da Pepsi, dizendo ao gerente que estava fazendo uma pesquisa de comercialização. "A besta me disse: Vou-lhe pagar uma Pepsi. Ela tem agora esse novo tamanho de 16 onças. Eu disse que gostaria, já que nunca havia tomado Pepsi." Pegou a garrafa e bebeu até se engasgar. "Vomitei em cima da droga do mostruário, dizendo sem parar: 'Nunca pensei que esse troço fosse tão *ruim'*. As mulheres que faziam compras com seus carrinhos por ali dispersaram-se às pressas, enquanto o gerente do supermercado ficava simplesmente mortificado. Não sabia o que fazer. Tirou a Pepsi da prateleira e comprou-nos o suficiente para fazer um belo mostruário." De volta ao carro, o companheiro de Bottoms virou-se para ele e perguntou: "Você pode fazer isso novamente?" A dona-de-casa, que costumeiramente governava o ambiente doméstico com mão de ferro, enquanto o marido saía com seu temo de passeio cinzento para o escritório, ocupava-se ela mesma do coração do consumo americano. Ozzie e Harriet Nelson forneceram os modelos de atuação de milhões de famílias da década de 50 em seu programa de televisão patrocinado pela Coke. Tal como Einsenhower, Ozzie era um cara legal, mas cativantemente confuso e perdido sem a eficiente mulherzinha. Em um comercial típico, Ozzie ficava inteiramente confuso para decidir que hambúrgueres estavam mal-passados ou no ponto, enquanto fazia um churrasco de quintal. Harriet salvava o dia trazendo-lhe uma Coke.

Publicitários abordavam com certo receio essa mulher tornada de repente tão poderosa. Ou como advertia Charlotte Montgomery, consultora da Coca-Cola, a "Sra. 1956" era uma consumidora nova que poderia ser "desviada de um produto antigo por embalagem mais conveniente, maior promoção, uma apresentação ligeiramente mais interessante". A jovem e insegura dona-de-casa, ansiosa por emoções em seu circunscrito mundo de compras e criação de filhos, queria também impressionar os vizinhos. A Sra. Montgomery aconselhava os homens da Coca-Cola a "seguir com o andor", descrevendo o refrigerante como parte integral de jantares de quentinhas e churrascos. Quando a Sra. 1956 ia ao supermercado, poderia *pensar* que era uma agente "inteiramente independente", mas, com boas promoções, garantia a Sra. Montgomery, "a gente a tem na palma da mão".

Claro, a dona-de-casa era na realidade apenas um canal para o mercado de mais rápido crescimento da década - crianças. Na década de 50, a população total deu *um* salto de quase 30 milhões, no maior aumento de toda a história americana. Significativamente, 83% desse aumento ocorreram nos subúrbios, batizados de os "Hectares Fecundos". Ou como disse um historiador desse período, "nunca, em toda história americana, uma geração de crianças foi objeto de tanta atenção e de tantos mimos", Se as crianças seriam de qualquer maneira paparicadas, por que não paparicá-las com Coca-Cola? Uma nova maneira de alcançar as crianças surgiu nessa década. Em 1954, Ray Kroc comprou aos irmãos McDonald uma pequena cadeia de barracas de hambúrguer na Califórnia. Ao fim da década, suas lanchonetes licenciadas, com fachadas em arco, brotavam por todo o país. Kroc oferecia Coca-Cola aos clientes, relacionamento esse que a companhia vem ciumentamente

cultivando desde então. As lanchonetes McDonald acenavam para motoristas à beira de praticamente todas as estradas interestaduais, as novas e estonteantes artérias onde americanos felizes em seus carros reluzentes descobriam o vício de viagens em alta velocidade. Sempre consciente de que os postos de serviço proporcionavam perfeitas "ocasiões para uso" - no jargão da McCann-Erickson - a Coke acelerou nessa década as promoções para aos vendedores. O livreto de Murray Hillman, intitulado *Auto-mobilus Americanus,* transmitia a mensagem básica: "Consiga que o cara desça do carro, e ele gasta dinheiro". Lembra-se Hillman: "Era um grande ciclo. Ele parava para encher o tanque e ir ao banheiro, tomava uma Coke e seguia viagem. Em seguida, teria que procurar novamente um banheiro". Pesquisadores da companhia, espionando mais de 20.000 clientes de postos de serviço, concluíram que a Coca-Cola era responsável por 14% de todos os negócios.

Presidindo os destinos da era materialista havia um Deus benigno, orientado para o consumo, que abençoava a produção imensa de mercadorias americanas, brindando-a com uma Coke. Em meados da década, o Congresso aprovou legislação incluindo a expressão "com a ajuda de Deus" no juramento de fidelidade à nação. "Semanas de ênfase religiosa" foram observadas em toda parte, em escolas secundárias e faculdades. Billy Graham, o bispo Fulton Sheen e Norman Vincent Peale, através da imprensa escrita e da tela de televisão, entraram rezando nos lares americanos.

Figura religiosa mais popular do período, Peale pregava um fácil evangelho de sucesso, baseado no "poder do pensamento positivo", o título de seu livro que foi um sucesso de vendas nacional.

Considerado um dos "Doze Melhores Vendedores dos Estados Unidos" em 1954, Peale concordava com Billy Graham em que "Estou vendendo o maior produto do mundo. Por que não deve ser ele tão promovido como o sabonete?" Peale dizia às suas platéias que elas poderiam superar qualquer obstáculo e obter paz de espírito, aceitação social e riqueza simplesmente acreditando em si mesmas e evitando pensamentos negativos, desagradáveis. Ou nas palavras de um crítico, ele "transformou Deus em amigo e sócio". Robert Woodruff concordava plenamente com isso. Emocionado com a confortante mensagem de Peale, o Chefe doou grandes recursos à revista do evangelista, *Guideposts,* e insistiu com Einsenhower para que convidasse Peale não apenas para um de seus famosos jantares só para homens influentes, mas que endossasse publicamente a revista. Nos Estados Unidos, como disse o filósofo Bertrand Russell, "Deus é um complemento do homem".

DEFEITOS NOS TECIDOS

Ainda assim, demônios rondavam furtivos pela terra de Deus. O Dia do Juízo Final estava a apenas um aperto de botão de distância, de modo que a casa típica de classe média alta tinha não só dois carros na garagem, mas também um abrigo antibomba. Rotineiramente, crianças exercitavam-se para a guerra nuclear agachando-se embaixo de suas carteiras escolares. Em um filme de 1959, *On the Beach,* o comandante de um submarino americano, ouvindo uma insistente mas aleatória mensagem em código Morse, chegou à sua origem em um mundo pós-holocausto. Descobriu que uma garrafa de Coke, tangida pelo vento, emaranhada em uma corda de cortina, era a única "sobrevivente", a bater sua débil mensagem. Sob a superfície tranqüila do consumo americano, portanto, escondia-se um medo constante, tão pavoroso que tinha que ser ignorado.

Talvez em parte como reação sublimada, surgiram outras preocupações. Enquanto crianças mimadas se empanturravam de bombons, Coke e flocos, seus dentes se enchiam de cáries. A Coca-Cola, sempre vulnerável a ataques dos maníacos da saúde, recebeu uma parcela desproporcional de culpa. Clive M. Mclay, professor de Cornell, liderou o ataque contra o refrigerante. Prestando depoimento sobre aditivos alimentares perante a comissão do Congresso presidida por James J.

Delaney, McCay chegou às manchetes com alegações de que a Coca-Cola corroeria até os degraus de mármore do Capitólio e que amolecia dentes colocados em um copo da bebida. "Molares de ratos foram dissolvidos até a linha das gengivas", disse McCay aos políticos, quando "nada mais tiveram para beber do que bebidas de cola durante um período de seis meses." Como resposta, o químico-chefe da Coca-Cola, Orville May, disse em outro depoimento que McCay traçara um "quadro distorcido," com a intenção de assustar consumidores confiantes.

Observou que o nível de 0,055 de ácido fosfórico era muito inferior ao conteúdo de 1,09% de ácido de uma laranja, e que os estudos de McCay ignoravam o efeito neutralizaste da saliva. Por último, observou que suco de laranja ou limonada dissolveriam também pregos e abririam buracos nos degraus do Capitólio. Bill Robinson foi mais convincente: "A única maneira de nosso produto fazer mal a crianças", disse, "seria se uma caixa de Coke caísse de uma janela em cima delas".

DONAS-DE-CASA INQUIETAS, ADOLESCENTES REBELDES E NEGROS INFELIZES

Os funcionários da companhia esperavam, porém, que periodicamente surgissem questões de saúde.

Outros sinais de inquietação social, contudo, eram mais confusos. As mulheres, por exemplo, estavam inquietas e entediadas em suas cozinhas suburbanas. Na verdade, um número crescente delas rompeu os limites do lar e foi trabalhar fora. Em 1960, as mulheres constituíam um terço da força de trabalho americana, embora fossem sub-remuneradas e subempregadas como secretárias, professorinhas primárias, enfermeiras e operárias de linhas de montagem. Como acontecia em casa, elas freqüentemente dirigiam o escritório e tomavam decisões executivas, mas sem receber crédito por isso. Na The Coca-Cola Company esse padrão era muito comum, como nos casos em que jovens e inteligentes secretárias como Claire Sims e Mary Gresham dirigiram importantes campanhas de vendas.

As crianças dóceis, mimadas, da década de 1950 exibiam também sinais de descontentamento.

Comentaristas sociais rotularam esses jovens inexplicavelmente violentos de "delinqüentes juvenis", Desorientado e alarmado com adolescentes que se esgoelavam em críticas, Robert Woodruff tentou, sem sucesso, encontrar solução para o problema que estava transformando alguns de seus melhores fregueses em bandidos. Em 1955, Bill Haley e os Comets tocaram *Rock Around the Clock* no filme *Blackboard Jungle,* dando início ao novo reinado do rock'n'roll. Pais ficaram apavorados com os sugestivos rebolados das cadeiras de Elvis Presley e os ritmos excitantes da

música de seus filhos adolescentes. Até mesmo o filho engraçadinho de Ozzie e Harriet, Ricky, deixou crescer cabelo no estilo rabo-de-pato e tornou-se astro de rock. Enquanto Woodruff insistia nos sons sedosos das Irmãs McGuire nos anúncios da Coca-Cola, Chuck Berry e Ray Charles introduziam uma geração nos mistérios da *black soul* e do *funk*.

Os próprios negros andavam criando problemas. Em suas telas de televisão, viam um mundo de classe média de prosperidade branca. No rescaldo da decisão judicial no processo *Brown / the Board of Education,* de 1954, tensões raciais que queimavam em fogo lento irromperam em chamas no Sul. Vários engarrafadores de Coca-Cola conservadores faziam parte, como membros importantes, dos recém-formados Conselhos de Cidadãos Brancos, que juravam fechar as escolas a deixar que fossem integradas. Em um posto de serviço de propriedade de um negro em South Carolina, um sinistro aviso em uma geladeira de Coke dizia: "Esta máquina tem pressão econômica. É perigoso inserir moedas." Pela primeira vez, The Coca-Cola Company compreendeu a necessidade de dirigir-se ao consumidor negro. Em 1955, falando perante um grupo de sérios estudantes negros de administração de empresas, James Farley, presidente do Conselho de Administração da Export Company, descreveu as oportunidades existentes no "mercado negro de 15 bilhões de dólares", explicando que "ultimamente, as empresas americanas descobriram um mercado vasto e inexplorado dentro do mercado". A época do discurso de Farley, a Coke iniciara campanhas de publicidade dirigidas ao mercado negro, usando atletas negros famosos como Jesse Owens, Satchel Paige, Floyd Patterson, Sugar Ray Robinson, e os Harlem Globetrotters. Anúncios na *Ebony* mostravam sadias modelos negras nas mesmas poses que suas colegas brancas. "Não há nada igual a uma Coke", proclamavam ambos os anúncios. A mensagem era igual, mas rigorosamente separada.

A companhia contratou também Moss Kendrix, um relações públicas de Washington, D.C., um negro de pele clara, bem-falante, como uma espécie de embaixador itinerante para comparecer a um número incrível de eventos negros na década de 1950 - distribuindo prêmios a quem adivinhasse o número correto de chapinhas de Coke em uma reunião da National Negro Insurance Association, servindo de anfitrião em uma conferência sobre escolha de carreira na Howard University, aplaudindo o coro do Tuskegee Institute no programa *Coke Time,* de Eddie Fisher, dando palmadinhas na cabeça de crianças negras na National Baptist Sunday School Convention e em reuniões dos Escoteiros Negros. Kendrix comparecia a 100 ou mais convenções todos os anos, a serviço da Coca-Cola. A companhia encorajava seus engarrafadores sulistas a contratar representantes especiais negros. Relutantemente, engarrafa-dores brancos mais velhos, como "tio"

Jim Pidgeon, de Memphis, e Dick Freeman, de New Orleans, contrataram seus primeiros executivos de cor. Dada a explosiva situação racial, funcionários da companhia tinham que "percorrer uma linha muito fina, já que somos amigos de todo mundo", disse Delony Sledge a um jornalista, acrescentando que tinha prova gravada em fita de que gente da Pepsi espalhava boatos de que a Coke estava financiando os Conselhos de Cidadãos Brancos, enquanto que uma história em sentido contrário dizia que a companhia contribuíra com US$150.000 para a NAACP (Associação Nacional para o Progresso da Gente de Cor).

Todo mundo continuava a exigir a adoção de uma postura moral firme, queixou-se Sledge.

"Claro, nós nos levantaremos para sermos contados, mas estamos nos dois lados da cerca", disse o publicitário, observando que os negros constituíam 30% do mercado sulista. "Pelo amor de Deus, simplesmente nos deixem vender Coca-Cola a todos os que têm uma garganta por onde a possamos entornar." Agindo com todo cuidado, a companhia conseguiu evitar grandes desastres, sendo a sua postura pública determinada, como sempre, pelas considerações de lucros e perdas. Sob pressão de Woodruff, o prefeito Hartsfield, um segregacionista ferrenho, modificou sua posição, passando a

descrever Atlanta como "uma cidade ocupada demais para odiar". Ainda assim, só mudou devagar: em vez de mandar tirar as tabuletas "brancos" e "negros" dos sanitários dos aeroportos, o prefeito apenas lhes reduziu o tamanho.

O próprio Woodruff não morria de amores **pelo movimento em prol** dos direitos civis. Em 1956, traiu seu velho aliado, o senador Walter George, abandonando-o à idade de 78 anos em favor de Herman Talmadge, que defendia **a supremacia branca. Em Ichauway, mantinha o que** o assessor Joe Jones chamava de "uma tradicional relação senhor-escravo". Os negros eram serviçais valiosos **para** ele e os **tratava - como tratava a maioria dos brancos** - com urbanidade, bondade e condescendência. **Os trabalhadores rurais de Ichauway** cantavam *spirituals* comoventes tão apreciadas por **Einsenhower que ele ligava da Casa Branca para ouvi-los.** Em um momento descontraído, porém, **Woodruff revelou sua resistência à igualdade negra em uma** nota a Ralph Hayes, pedindo sarcasticamente a aprovação das "apropriadas leis de direitos civis"

que protegessem o "direito dos chimpanzés ao voto".

Finalmente, como se os problemas com mulheres, adolescentes e negros não fossem suficientes, a década de 1950 trouxe problemas trabalhistas. Embora ninguém na paternalista sede da companhia sequer pensasse em filiar-se a um sindicato, muitas das engarrafador independentes e de propriedade da companhia tiveram agitação séria e greves. No Tennessee, motoristas de caminhão militantes compraram espaço de publicidade em jornais locais, dizendo que "a Coca-Cola está sendo entregue por fura-greves". Funcionários sindicais cortaram e deram tiros nos pneus de caminhões da Coke e dinamitaram armazéns locais que ainda ousavam estocar a bebida. Em Houston, por outro lado, uma engarrafadora contratou os Texas Rangers para viajar nos caminhões de entrega, com ordens de "atirar na barriga" se agitadores trabalhistas aparecessem.

SEXTA-FEIRA NEGRA E CADEIRAS SANGUINOLENTAS

Agitação social era coisa impensável no confortável prédio de tijolos vermelhos da North Avenue, onde empregados leais gozavam de uma sinecura vitalícia, saboreando almoços de 35 centavos e bebendo toda Coca-Cola gratuita de que pudessem dar conta. Empregos na companhia talvez não pagassem os mais altos salários da cidade, mas, de fato, significavam prestígio e segurança. Ou pelo menos era isso que todos pensavam até o outono de 1957, quando Curt Gager, o antigo carrasco da General Foods, chegou a Atlanta e teve uma série de reuniões misteriosas com chefes de departamento.

Na sexta-feira, dia 8 de novembro, um em cada dez empregados que se apresentaram para trabalhar às 9 da manhã foi sumariamente demitido, indenizado, mandado limpar a mesa e deixar o prédio as 9:30h.* Alguns gerentes encontraram seus gabinetes trancados e seus objetos de uso pessoal empilhados no corredor. A Sexta-Feira Negra, como o dia foi rapidamente conhecido, constituiu um choque inesperado para todo mundo. Nem parecia haver qualquer lógica nas demissões. "Tínhamos aqui pessoas que não valiam merda, e elas ficaram", lembra-se Charlie Bottoms. Outros empregados veteranos, que faziam "um trabalho fantástico", foram postos no olho da rua. No departamento de publicidade, Troy Neighbors, um popular veterano de 27 anos de idade, figurou entre as vítimas. O jovem a quem foi designada a mesa de Troy arrepiou-se todo. "Não vou sentar nessa cadeira", disse. "O sangue não secou ainda." O fato despedaçou vidas. Um homem cometeu suicídio por afogamento no vizinho Lake Spivey. Ao fim do dia, depois de todos terem deixado o escritório, uma mulher do departamento de pessoal, cheia de culpa, deu um tiro na cabeça. Uma vez que suas identidades como homens ou mulheres da Coca-Cola eram tão importantes, os que haviam sido tão subitamente excluídos da família entraram em pânico. "Nos casos da maioria das pessoas," diz Bottoms, * Não se sabe bem o número exato de pessoas que foram dispensadas, uma

vez que ninguém na companhia fala oficialmente sobre esse assunto. Algumas fontes insistem em que foi demitido um em cada três empregados.

"a perda de prestígio por deixar a companhia era tão grande que elas ficariam mesmo que fosse para fazer faxina nos banheiros." Não existe qualquer vestígio da Sexta-Feira Negra nos arquivos da companhia nem apareceu coisa alguma sobre as dispensas ou suicídios nos jornais de Atlanta. "Naquela ocasião, a Coca-Cola podia manter qualquer coisa fora da imprensa," lembra-se um empregado. "Ro-berto Woodruff poderia ter andado nu no alto do prédio, com refletores em cima, e nenhuma notícia sobre isso sairia nos jornais." Parece quase inconcebível que o Chefe não tenha aprovado as dispensas em massa, mas não há dúvida que tudo fez para demonstrar que nada teve com o fato.

Alguns meses depois, na primavera de 1958, Bill Robinson foi elevado a presidente do Conselho de Administração, tendo sido Curt Gager demitido logo depois disso. Os dois estranhos haviam feito o trabalho sujo, sacudindo a companhia presa à tradição, e os empregados ficaram aliviados quando Lee Talley, um veterano da Coca-Cola que subira das fileiras, ascendeu ao cargo de presidente. Filho de um pastor metodista, Talley usava suspensórios vermelhos e falava com um sotaque arrastado, mas por baixo de seu riso franco de matuto, havia um administrador afiado como uma lâmina de aço e um osso duro de roer.

O FIM DE UMA DÉCADA FRENÉTICA

Enquanto a barulhenta, materialista e conformista era Einsenhower corria para a turbulenta década de 1960, a Coca-Cola e a Pepsi engalfinhavam-se em uma luta selvagem pela dominação mundial.

A liderança da Coke tinha caído para 2 a 1 e "uma era de grandiosidade distante chegara ao fim", como notou um comentarista. O refrigerante mais antigo nunca mais reinaria sozinho, embora executivos da companhia se consolassem com o conhecimento de que concorrência intensa significava vendas para ambas à custa das outras bebidas. As ações da Coca-Cola reiniciavam sua subida regular, distribuindo "filhotes" na proporção de 3 por 1 em 1960.

Os homens da McCann-Erickson haviam começado a descobrir temas mais eficazes, após a desastrosa campanha mundial. As Irmãs McGuire cantavam no rádio e na TV, insistindo com os consumidores para que se "refrescassem *realmente"* com a Coke, insinuando que a Pepsi simplesmente não serviria. Pela primeira vez, fotógrafos procuraram cenas da vida real envolvendo a Coke para a série "América Pauses". A Coke era o "sinal de bom gosto", um *slogan* que cumpria tarefa tripla com referência às tabuletas onipresentes, às sensibilidades suposta-mente refinadas dos consumidores da Coke, e o bom gosto, no sentido literal de sabor do produto. A série "Party From Your Pantry" (A Festa que Começa em sua Despensa), mostrava a Coke como complemento apropriado de tentadoras carnes frias, saladas de frutas e churrasco de frango - num apelo direto às vendas em supermercados. Mostruários especiais exibiam a Coke com biscoitos Ritz e Triscuit, enquanto a companhia enviava cardápios, fotografias e idéias para jogos de salão a editores de culinária.

O programa mais inovador de fins da década de 1950 foi o "Hi-Fi Club," da Coca-Cola, destinado a adolescentes. Aproveitando a enorme popularidade dos *disc jockeys* locais em 40 das maiores estações de rádio, a agência de relações públicas da companhia, a Hill & Knowlton, colaborou com o pessoal da McCann para criar "clubes" instantâneos de adolescentes em torno de música pop e do refrigerante certo. "Os d.j. esgotavam o repertório de coisas a dizer, lembra-se Neal Gilliatt, da McCann. "Nós dávamos a eles alguma coisa para falar e conseguíamos boas colocações. Fazíamos entrevistas gravadas com celebridades e eles podiam incluir nelas sua própria voz. A coisa

funcionou que foi uma maravilha." Em fins de 1959, havia clubes em 325

cidades, com mais de dois milhões de membros, O engarrafador local da Coca-Cola patrocinava danças semanais, nas quais o programa de rádio fornecia a música e a diversão. O engarrafador e esposa freqüentemente compareciam às festas, providenciando para que as luzes permanecessem acesas e que nada mais forte do que Coca-Cola fosse servido. O US$1,5 investido nos clubes Hi-Fi foram bem gastos, uma vez que a Coke aproximou-se da liderança da Pepsi no mercado de adolescentes.

Provocado por essas táticas da Coca-Cola, Al Steele redobrou esforços para botar fogo nos engarrafadores da Pepsi. Mais do que qualquer outro homem, Steele era símbolo da agitada década de 1950. Em 1955, casara com a atriz Joan Crawford - ironicamente, garota Coca-Cola nos anúncios da companhia na década de 1930. Juntos, os dois iniciaram uma vida interminável de viagens, percorrendo mais de 160.000 quilômetros por ano e abrindo novas engarrafadoras da Pepsi em um país após outro. Em 1957, visitaram 20 países, onde a atriz, sempre com uma garrafa de Pepsi à mão, era recebida por fãs extáticos. Conforme recorda a filha da atriz, Christina, Joan "mantinha garrafas de Pepsi perto de si em entrevistas à imprensa, caixas de Pepsi nos bastidores quando comparecia a programas de entrevistas, e aprendeu a mencionar o nome da companhia quando entrevistada sobre qualquer assunto".

Em público, Joan Crawford era a esposa perfeita de seu quarto marido, mas não era mulher que custasse barato, e mergulhou profundamente o executivo da Pepsi em dívidas, o que lhe dava mais energia para promover as vendas da bebida. Em 1959, ele realizou uma fulminante visita de seis semanas aos Estados Unidos, que batizou de "Adarama", uma extravagância de US$200.000 para despertar o entusiasmo dos engarrafadores. No dia 18 de abril, na noite seguinte ao término da exaustiva viagem, Steele morreu subitamente de ataque cardíaco, poucos dias antes de seu 58°

aniversário. Sua viúva logo depois ingressou na diretoria, onde provou ser, como disse um homem da Pepsi, "um dos ativos mais amados e valiosos da companhia". No total, ela acumulou mais de 4,6

milhões de quilômetros viajando para a Pepsi.

Meses depois, a meio caminho de uma volta ao mundo, em Moscou, o vice-presidente Richard Nixon discutiu em altas vozes com o premier russo, Nikita Khrushchev, sobre as virtudes capitalistas da América, conforme eram exemplificadas em uma cozinha moderna na área da exposição reservada aos Estados Unidos. A despeito da tensão, Nixon cumpriu sua promessa a Don Kendall, chefe do departamento de vendas internacionais da Pepsi. Levando o belicoso líder russo ao balcão de refrigerantes - a Coca-Cola recusara-se a participar da feira comunista - convenceu Khrushchev a provar uma Pepsi, enquanto crepitavam os flashes dos fotógrafos. "KHRUSHCHEV APRENDE A SER SOCIÁVEL", declararam manchetes em volta do mundo.

Embora Nixon voltasse para casa como herói por manter sua posição no debate da cozinha, esse amigo secreto da Pepsi estava prestes a empenhar-se em uma violenta campanha presidencial, que perderia para John F. Kennedy, bebedor de Coke. Iniciando-se a década de 1960 com a Nova Fronteira, a Coca-Cola assumiu a direção.

Os Turbulentos Anos 60 de Paul Austin

Tudo Vai Melhor com Coca-Cola.
- *Slogan* publicitário, 1963-1968
Fique na sua.
- *Slogan* extra-oficial da Contracultura

NO DISCURSO DE POSSE, John F. Kennedy, afirmando que representava "uma nova geração", falou de renovação, mudança, energia, fé, devoção, e sacrifício. Com essas palavras inspiradoras, o contentamento da década de 1950 cedeu lugar ao afluxo de adrenalina da juventude, embora ninguém parasse para perguntar o que, exatamente, os homens do Presidente tinham em mente. Einsenhower, escrevendo a Robert Woodruff, queixou-se amargamente de que faltava experiência às escolhas de Kennedy para o gabinete. Um deles era "biruta", o outro, indeciso, e o terceiro, "famoso apenas por sua capacidade de quebrar o tesouro de um grande estado. Por que, queria saber Ike, Ralph McGill, jornalista de Atlanta, elogiara Kennedy? Woodruff, porém, atraído pela força do carisma de Kennedy, já providenciara ligações da Coca-Cola com o novo Presidente. Boisfeullet Jones, administrador da Emory University e colega de Woodruff, já aceitara um alto cargo sob a chefia de Abe Ribicoff no HEW

(Department of Health, Education and Welfare - Departamento de Saúde, Educação e Bem-Estar Social). Ben Oehlert, o eterno homem de bastidores de Washington, era amigo do Vice-Presidente Johnson, chamava-o de Lyndon e posara com ele para uma foto em companhia de uma vencedora de concurso de beleza. Morton Downey, já íntimo do clã Kennedy, e o democrata tradicional James Farley estabeleceram rapidamente estreitos laços com a Casa Branca, garantindo este último que "estava à disposição a qualquer tempo" para conversar "sobre qualquer assunto" com JFK. Após uma extensa visita pela América do Sul em 1961, Farley transmitiu ao Presidente as longas impressões que guardara. Em 1963, Kennedy rabiscou um "de um consumidor" em uma foto autografada sua, bebendo uma Coke, e que enviou a Big Jim. "Foi realmente uma bondade sua", respondeu o embaixador da Coke, "dar prova pública do fato de que considera o produto - para usar o termo publicitário - 'Delicioso e Refrescante.'" De acordo com uma fonte, Kennedy ofereceu a Robert Woodruff a embaixada americana na Inglaterra - posto que fora ocupado por seu pai -, do qual ele, porém, declinou.

Os planos de Kennedy para uma missão tripulada à Lua, anunciados em seu primeiro discurso sobre "O Estado da União", inspiraram um bom número de entusiásticos empresários.

"Acabo de ouvir o Presidente Kennedy", escreveu um morador de Michigan, em maio de 1961, à The Coca-Cola Company. "Pela presente, candidato-me à representação exclusiva da Coca-Cola na Lua." Modestamente, solicitou também a distribuição exclusiva em todos os corpos celestes e planetas, acrescentando que "não podia pensar em uma coisa que seja mais simbólica de nosso estilo de vida do que uma tabuleta de Coca-Cola". Aparentemente, o astronauta Gus Grissom concordava com isso, garantindo ao filho que, "quando você for de minha idade, haverá máquinas de Coke na

Lua".

Muito embora pedidos de franquias da Coke no espaço sideral fossem simplesmente divertidos, a Coca-Cola entrou agressivamente, na década de 1960, sob a direção de Lee Talley, lançando os sabores da Fanta em âmbito nacional e oferecendo a Sprite lima/limão como alternativa para a líder do mercado, a 7-Up. As primeiras garrafas não-retornáveis foram lançadas para atender à demanda de uma "embalagem de conveniência". Ao mesmo tempo, Talley mergulhou as mãos no imenso tesouro da Coke e comprou a Minute Maid pela soma de US$72,5 milhões. Com a gigante do suco de laranja, a Coke adquiriu também a Tenco, uma produtora de café e chá. "ISSO É COCA-COLA?", perguntava em 1960 uma manchete da *Business Week.* A companhia, que tradicionalmente só tinha um propósito, aderia também ao "estado de espírito expansionista" do país, observava o jornalista. A Coca-Cola podia ser comprada até em latas.

Leal e tradicional homem da Coca-Cola, Talley trouxe um estilo administrativo resoluta-mente objetivo para a companhia. Em 1961, a companhia mal parou para comemorar suas bodas de prata, temerosa de que a Pepsi pudesse deixá-la para trás enquanto ela se regalava com os louros conquistados. Analogamente, Talley não tinha paciência com a tensão existente entre venda em balcão, garrafa e Coca-Cola pré-misturada. Ninguém, disse ele severamente em memorando de 1961, "deve jamais depreciar o produto Coca-Cola em qualquer de uma de suas formas aceitas de distribuição ou fazer comparações desfavoráveis sobre uma forma em detrimento de outra". Como símbolo de sua nova e ativa postura, a companhia patrocinou Concursos de Viagens pelo Mundo, com um prêmio de US$25.000 em cheques de viagem ao primeiro colocado. Os Correios queixaram-se quando uma enxurrada de envelopes, contendo chapinhas, provocaram enguiços em suas novas máquinas eletrônicas.

Embora essas promoções elevassem temporariamente as vendas, a decisão apenas da companhia não era suficiente para criar e manter o ímpeto de comercialização. Ela precisava urgentemente de outro Archie Lee. Com os bebês da explosão de nascimentos do pós-guerra chegando à adolescência, o pessoal de publicidade da Coke lutava para criar uma campanha que ficasse à altura da energia crepitante da juventude. A companhia contratou a cantora Anita Bryant, uma cristã nova recém-convertida que, como antiga Miss Oklahoma que era, combinava religiosidade e *sex appeal* à maneira tradicional da Coca-Cola. Como um adeus apropriado à década de 50, a Coke cancelou o patrocínio do *Ozzie and Harriet,* ao mesmo tempo que comprava tempo na TV para que Anita cantasse o novo *jingle:* "Só a Coca-Cola dá aquela nova sensação refrescante" ("Only Coca-Cola gives you that refreshing new feeling"), trinava ela. "Zing! Que sensação com uma Coke" ("Zing!

What a feeling with a Coke"). O pessoal da publicidade riscou do texto a palavra "pausa", uma vez que ela parecia séria demais para os tempos. Infelizmente, "Zing!", também, tinha um som artificial de década de 50, enquanto os anúncios do Imitador proclamavam que "Agora é Pepsi para os que pensam jovem", cantada pela voz picante de Joanie Sommers - o início da campanha da Pepsi, criada pela Baten, Barton, Durstine and Osborn (BBDO). Embora os anúncios da Coke e da Pepsi mostrassem por igual jovens divertindo-se com refrigerantes, o esforço direto de vendas da Coca-Cola dirigido a qualquer segmento isolado de seu vasto mercado era limitado pelo objetivo estratégico de atingir todos os consumidores possíveis - embora o Club Hi-Fi ainda atraísse OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

adolescentes. A Pepsi, por outro lado, estava mais bem colocada para visar a um único mercado, uma vez que tinha pouco a perder. Enquanto a publicidade da Coca-Cola fracassava, enquanto procurava um tema unificador, o trabalho da Pepsi para identificar-se com o dinâmico mercado da juventude parecia mais eficaz.

Em 1962, um infeliz Lee Talley pediu uma "reavaliação dolorosa" do programa da Coca-Cola.

Ao tentar tornar os comerciais "científica e matematicamente inatacáveis", observou ele, os anúncios da McCann haviam perdido a direção. No ano anterior, tinham apresentado a Coca-Cola como refrigerante leve era um teleférico, o conteúdo de um carro alegórico da Coke como sorvete, ou uma bebida para ser tomada à beira da piscina. "Estamos até decorando a bebida com uma fatia de limão ou de laranja", queixou-se, ou vendendo a Coke como ingrediente principal de uma poncheira de grogue de limão. "Estamos perdendo de vista O QUE SOMOS", escreveu, "ao tentar ser todas as coisas para todas as pessoas, e ao fazer isso estamos tornando indistinta e confusa nossa imagem." Talley sugeria que se criasse um novo conceito para a publicidade de 1963 que "ELEVASSE O PRODUTO e o COLOCASSE NUM PEDESTAL".

Os homens da McCann vinham realizando intensa pesquisa há quase três anos, à procura da campanha certa, nadando em "águas de pesquisa motivacional bem fundas", como disse um jornalista d a *Business Week.* Descobriram que a Coke atuava principalmente como catalisador social. A McCann contratou um jovem e esguio redator de texto publicitário e de letras de música, um rapaz de fala mansa chamado Bill Backer, a fim de transportar para uma canção os resultados das pesquisas. Backer, que era originário de uma rica família de Charleston e sempre usava gravatas borboleta de grife, acabou por se revelar um novo Archie Lee. Nas duas décadas seguintes, demonstrou possuir um talento sobrenatural para sondar o coração da América. A resultante campanha de 1963, "Tudo Vai Melhor com Coca-Cola", lançou o enfoque de "uma única imagem, um único som, e um único argumento de venda" com o *slogan* que dominou a década de 1960. As "coisas" vagamente promissoras que se tornavam melhores com o refrigerante ajustavam-se ao enfoque universal tradicional da Coke. Conforme os Limelighters, um grupo de música sertaneja, cantavam no *jingle* otimista de Backer: "Comida é melhor com, Prazer é melhor com, / Você é melhor com a Coke" ("Foods goes better with, / Fun goes better with, / You go better with Coke").

O anúncio abrangente cobria os enfoques diferentes que haviam incomodado Talley, nele cabendo um Carro Alegórico Coke ou um refrigerante bom de ser tomado num teleférico. Ou como disse um homem da McCann, o anúncio tentava ser "'in' o suficiente para conquistar os jovens adultos sem parecer tão 'out' que alienasse as demais faixas etárias".

A campanha da Coke deixou loucos os homens da publicidade da Pepsi. "O 'Tudo Vai Melhor' estava acabando com a gente", lembra-se um veterano da Pepsi. "Pouco importando o que dizíamos, eles diziam, 'Tudo bem, mas as coisas vão melhor com a Coke.'" Além de tudo isso, um subtema importante destacava as qualidades mágicas do produto. Em um lugar, uma Coca-Cola transformava de repente para melhor um menino infeliz, por exemplo, enquanto em outro, uma Coke tomada a dois garantia a dedicação mútua de um casal. Os anúncios da McCann haviam, realmente, colocado a bebida em um pedestal, A Pepsi contra-atacou com anúncios devastadoramente eficazes, em completo contraste com seus velhos e insossos comerciais, que davam destaque à vida na alta sociedade. Nos novos *spots* na TV, criados por John Bergin, da BBDO, um interlúdio curto, tranqüilo, era quebrado pela explosão dramática de uma motocicleta aparecendo numa curva ou uma montanha-russa chegando ao alto do circuito. Após uma fanfarra de clarins, a voz insinuante de Joanie Sommers convidava os consumidores, dizendo: "Acordem! Acordem! Vocês são da Geração Pepsi". Utilizando técnicas inovadoras - câmeras volantes, garotos californianos "de verdade", em vez de atores, o emprego de um helicóptero voando com uma máquina de vender Pepsi pendurada por um cabo - os novos comerciais identificavam eficazmente a bebida com a explosão de nascimento no pós-guerra e com a invocação de Kennedy "à nova geração" no discurso de posse.

Com essas duas fecundas campanhas, ficava estabelecida a futura direção dos anúncios da Pepsi

e da Coke. Os da Pepsi eram atrevidos, berrantes, abertamente *sexy,* concentrando-se não no produto, mas no consumidor. Se você bebia Pepsi, podia tornar-se popular, parte da nova geração. Através de publicidade que explorava o estilo de vida, a Pepsi procurava conquistar os 75 milhões dos nascidos no pós-guerra. Os anúncios da Coca-Cola, por outro lado, sempre haviam focalizado o produto em si. É bem verdade que misturava estilo de vida com temas de qualidade do produto, mas o coração do comercial era uma garrafa de Coca-Cola. A garrafa era a estrela, não os atores.

O "Tudo Vai Melhor" estreou em todos os veículos tradicionais de publicidade, incluindo tabuletas em pontos de venda, brindes, rádio, muito embora, em 1963, a televisão dominasse as promoções, consumindo 80% de um orçamento de US$53 milhões. O desconto de cinco centavos por galão previsto no velho contrato cora as engarrafadoras para fins de publicidade era nesse momento insuficiente. A companhia teve que convencer as engarrafadoras a contribuir para os gastos com anúncios na TV, na base de dólar por dólar. Acordos de publicidade em conjunto nas estações de TV resolveram o problema, embora com brigas e reajustes freqüentes.

OS MELHORES E MAIS BRILHANTES DE PAUL AUSTIN

Em 1962, Hughes Spalding escreveu novamente a Robert Woodruff, preocupado com a formação do novo corpo dirigente. Lee Talley aproximava-se da idade de aposentadoria compulsória, 65 anos, e a companhia precisava de homens mais jovens - "inteligentes, sofisticados, cautelosos, e ligeiramente desconfiados. E devem conhecer a partitura". Com essas palavras, ele fizera uma descrição perfeita de J. Paul Austin, que se tomou o décimo presidente da The Coca Cola Company, em maio de 1962.

Austin, embora fosse natural da Geórgia, fazia parte de uma nova raça de administradores formados por escolas de alto prestígio. Graduado pela Faculdade de Direito de Harvard e fluente em espanhol, francês e japonês, ele poderia facilmente ter servido como um dos "melhores e mais brilhantes" assessores de Kennedy. Na verdade, Austin exibia várias características em comum com o Presidente. Tal como Kennedy, Austin, de 47 anos de idade, comandara uma lancha torpedeira durante a II Guerra Mundial. Homem alto, de presença imponente, o novo presidente da Coca-Cola possuía uma abundante cabeleira castanho-avermelhada, que lhe caía sobre a testa como a de JFK. Nesses pontos, contudo, terminava a semelhança. Enquanto Kennedy especializava-se em encanto pessoal e ditos de espírito, disparando um sorriso fácil para as câmeras, a boca de Austin exibia em geral uma linha fina e determinada. Em Harvard, Austin fora membro da equipe americana de remo nos Jogos Olímpicos de 1936, em Berlim. "Se quer vencer Paul Austin", seu treinador observara certa vez, "você terá que matá-lo primeiro." O estilo administrativo austero de Austin levou um jornalista a comentar-lhe a "postura aparentemente imperiosa". Mesmo que fosse o presidente mais moço da companhia desde o tempo de Woodruff, ele apavorava intencionalmente os empregados. "Um certo grau de ansiedade e tensão tem que existir", insistia Austin, "para que as pessoas funcionem no mais alto nível de seu potencial", comparando essa "prontidão nervosa" a uma corda bem afinada de violino. Geralmente autocontrolado, Austin, às vezes, dava mostra de um temperamento feroz, explosivo, que o tomava ainda mais formidável. Até suas metáforas eram alarmantes: "Nós realmente convergimos para um problema", disse ele em certa ocasião a um jornalista, "arrancamos todas as pernas da centopéia e verificamos o que é que ela é, realmente." OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

A GUERRA FRIA TORNA-SE GELADA

Tal como Austin, Kennedy apreciava um certo senso de tensão e, em 1961, o novo Presidente enfrentou seu primeiro desafio a apenas 150 quilômetros ao largo da costa da Flórida. Clara-mente alinhado com os russos, Fidel Castro estivera nacionalizando companhias americanas, incluindo

engarrafadoras da Coca-Cola que valiam mais de US$2 milhões. Mercado florescente da bebida desde 1899, o bem-desenvolvido negócio desapareceu da noite para o dia. Austin reagiu aos atos de Castro com a típica prudência da Coca-Cola, ao passo que Kennedy partia para o mal-planejado fiasco da Baía dos Porcos, seguido no ano seguinte pela apavorante Crise dos Mísseis, época em que o mundo oscilou à beira de uma guerra nuclear.

Embora os homens da Coca-Cola não participassem dessas graves decisões, eles, também, haviam sofrido com uma mentalidade de Guerra Fria que se chocava com seu costume de fornecer Coke a todos os habitantes do planeta. Irritada com a propaganda comunista contra a bebida no início da década de 50, a política da companhia ignorou com toda razão o mercado potencialmente imenso que se estendia do outro lado da Cortina de Ferro. A Pepsi não tinha esses escrúpulos, o que explicava o golpe publicitário de Nixon em 1959, ao aparecer em companhia de Khruschchev na feira de Moscou. Derrotado em 1962 na eleição para governador da Califórnia, Nixon ingressou no escritório de advogacia da Pepsi com um generoso salário de US$250.000 anuais. Don Kendall, que assumira recentemente a presidência da Pepsi, enviou o ex-vice-presidente em uma viagem pelo mundo, como embaixador itinerante da companhia. Enquanto abria portas para a Pepsi, Nixon adquiria também experiência e estatura internacionais. Kendall, um executivo sabido que dirigiria os destinos da Pepsi por mais de 20 anos, estava deliberadamente preparando Nixon para um retorno político.

Em 1962, Billy Wilder dirigiu o filme *One, Two, Three,* uma sátira sobre a fobia anticomunista da Coca-Cola. James Cagney fazia o papel de um executivo enérgico e ambicioso na Berlim do pós-guerra, cujo pessoal incluía vários ex-nazistas que batiam os calcanhares prussianos em todas as ocasiões em que o chefe americano lhes dirigia a palavra. Depois de ter iniciado negociações com burocratas soviéticos para vender Coke aos russos, Cagney rejubilava-se com "todo esse território virgem - 300 milhões de camaradas sedentos, barqueiros do Volga e cossacos, ucranianos e mongóis, ansiando pela Pausa que Refresca". Aos seus superiores de Atlanta, disse que "Napoleão fracassou, Hitler fracassou, mas a Coca-Cola vai vencer". Cagney, porém, foi contrariado e frustrado quando o Chefe torpedeou o negócio: "Não quero negócios com os russos nem à distância.

E também não quero nada com os poloneses".

A HISTÓRIA DO PROCESSO JAPONÊS DE CONDENSAÇÃO

Austin provavelmente concordava com a atitude expansionista do personagem encarnado por Cagney. Tal como muitos dos favoritos de Woodruff, tivera extensa experiência internacional, sobretudo na África do sul, onde implantara a companhia na década de 1950, antes de assumir a presidência da Coca-Cola Export em 1959. Sua visão internacional implicava crescimento ininterrupto no exterior, sobretudo no Japão. Em 1957, as rigorosas quotas de importação japonesas haviam sido atenuadas, mas a Coke só podia ser vendida em pontos selecionados que atendiam a turistas americanos. Não havia restrições semelhantes à Fanta, que vendia muito bem, uma vez que não existia no país concorrência de bebidas gaseificadas à base de frutas.

A avaliação otimista feita por Paul Austin sobre o mercado maduro foi confirmada dois anos depois por Murray Hillman, o homem da McCann-Erickson, que identificou "um desejo quase fanático de mudar cada aspecto da vida japonesa". Em memorando de 1961 a Austin, Hillman descreveu "um conjunto de forças econômicas, de crescimento sem igual no mundo". Adolescentes "pra frente" usavam calça blue jeans e dançavam twist. "Atualmente", escreveu Hillman, "os japoneses estão imitando tudo que é americano que possam copiar e melhorar. Parece até que eles estão tentando condensar em 20 meses a experiência americana dos últimos 20 anos." Ao fim do ano, graças à forte pressão de executivos da Coke e do engarrafador Nisaburo Takanashi, os controles

foram finalmente suspensos, o que permitiu que a Coca-Cola pudesse ser vendida diretamente aos consumidores. O refrigerante americano, altamente visível nas mãos das forças de ocupação desde a II Guerra Mundial, constituiu uma sensação imediata. O diretor da Pacific Export, Hal Roberts (conhecido como "o Imperador" pelos engarrafadores japoneses), dividiu o país em 16 territórios de engarrafamento, maiores e mais eficientes do que os existentes nos Estados Unidos. Prudentemente, a Coke escolheu como sócias empresas japonesas bem relacionadas, incluindo a Mitsubishi, a Cervejaria Kirin, a Fuji, Sanyo, Kikkoman, e Mitsui. O sistema de distribuição direta, que evitava as camadas japonesas tradicionais de atacadistas, lançou a indústria de refrigerantes em grande confusão, enquanto que a insistência da Coke de pagamento contra a entrega apavorava os varejistas. Mas este era o sistema americano, e, assim, devia ser bom.

Logo depois, outras empresas copiavam os novos e revolucionários métodos. * Os Homens da Coke introduziram as primeiras máquinas automáticas de venda, instalando-as em escolas, fábricas e hospitais. O conceito de lazer abriu espaço no pensamento japonês e comidas prontas conquistaram enorme popularidade. Tabuletas da Coca-Cola brotaram em toda parte, em plástico iluminado e em néon berrante. O *jingle* japonês, ainda mais insípido do que a versão americana, foi um sucesso imediato. "Vamos tomar uma Coca-Cola, Coca-Cola gelada, Coca-Cola, Coca-Cola, somos todos amigos, Coca-Cola, *Skatto sawayaka* Coca-Cola." A expressão "skatto sawayaka", que podia ser traduzida como significando aproximadamente "refresco borbulhante", tomou-se um *slogan* popular, tão imediatamente reconhecível como "a pausa que refresca".

Nos Jogos Olímpicos de Tóquio, em 1964, a Coca-Cola fluiu por toda parte, enquanto as engarrafadoras pagavam pela cobertura feita pela TV japonesa. No ano seguinte, a Coke patrocinou o Grande Campeonato de Sumô, oferecendo como troféu uma garrafa gigante de Coke, compatível com o tamanho dos lutadores. As vendas explodiram, praticamente duplicando a cada dois anos - 2,62 milhões de caixas em 1962, 6 milhões em 1963, quase 20 milhões em 1965. Esse aumento do volume de galões, juntamente com cerca de 40 novas engarrafadoras abertas todos os anos no mercado mundial, engrossaram as vendas externas até que elas se tornaram responsáveis por 45%

do volume de negócios da companhia em 1966. Sob a administração de Austin, as operações externas da Coca-Cola tornaram-se crescentemente padronizadas e bem dirigidas. Além do inglês, alemão, francês e outros idiomas, a Coke era nesse momento anunciada em mais de 60 línguas, incluindo ashante, ewe, ga, ibo, lingala, sindebele, swahili, tagalog, urdu, xhosa, e zulu. Qualquer que fosse o dialeto, a publicidade era, comentou Austin em 1963, uma "linguagem mundial - o esperanto de negócios mundiais. Hoje somos uma empresa multinacional". Afim de facilitar a tomada de decisões, gerentes da Export com jurisdição mundial desfrutavam maior autonomia no sistema de administração descentralizado de Austin.

Simultaneamente, o novo presidente da Coca-Cola instituiu cursos de administração para executivos e engarrafadores. Utilizando o método de "estudo de caso", professores de * Muita coisa foi escrita sobre os modernos e superiores métodos japoneses de administração de empresas, com a ênfase que dão à lealdade total, qualidade uniforme e trabalho de equipe. Muito embora o consultor americano W. Edward Deming mereça grande parte do crédito por essas idéias, pode-se afirmar com bons argumentos que a Coca-Cola forneceu antes disso um modelo de papel a ser representado.

OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

Harvard ensinavam os mais modernos conceitos empresariais a homens da Coca-Cola nem sempre bem dispostos a aprender. "Há um número crescente de técnicas de administração", disse Austin, "que derivam de novas e diferentes áreas - tal como a organização necessária para pôr um homem na Lua." Acreditando sinceramente no trabalho de comissões, Austin dividia os problemas

nas suas partes componentes e designava pequenos grupos para estudá-las.

DE OLHO EM CINTURAS QUE ENGORDAM

Um dos primeiros trabalhos supervisionados por Austin em 1962, na qualidade de presidente da companhia, foi a criação de uma nova bebida dietética. Até então, a Coke ignorara o mercado dos dietéticos, uma vez que ameaçava suas bebidas adocicadas, geradoras de rápida energia. Na década de 1950, as mulheres americanas haviam se tornado crescentemente conscientes das calorias, e nesse momento procuravam imitar, de todo jeito, a elegância esbelta de Jackie Kennedy. "A cintura que engrossa e o aumento do número de pessoas de meia-idade", escreveu um comentarista, assumiram "as proporções de uma calamidade nacional". Em 1961, a Royal Crown tirara sua Diet-Rite Cola da seção de medicina e a promovera em âmbito nacional como refrigerante, causando um impacto no mercado tradicional da cola. A Coke e a Pepsi correram para emparelhar-se com a Diet-Rite, sobretudo depois que pesquisa de mercado revelou que 28% da população estavam vigiando o peso.

Austin deu ao projeto de pesquisa da Coke dietética o codinome "Projeto Alfa", nele concentrando os mesmos recursos humanos e atenção que seriam mais apropriadamente dedicados a uma missão à Lua. Fred Dickson, chefe da nova divisão de *marketing,* tomou a frente do projeto, enquanto o Dr. Cliff Shillinglaw mexia na tradicional fórmula da Coca-Cola, tentando descobrir uma cola saborizada com sacarina e ciclamato que produzisse a mesma "sensação na boca" e não deixasse depois um travo de querosene. Mais esforços ainda foram investidos na escolha da embalagem e nome apropriados. Tom Law, presidente da subsidiária Fanta Beverage Company, que venderia a bebida, argumentou que ela deve-ria chamar-se Diet Coke. Mas até mesmo para um líder progressista como Paul Austin tal sugestão era pura heresia. Ou como disse um espirituoso homem da McCann: "Se Deus quisesse que a Coca-Cola contivesse sacarina, tela-ia feito, para começar, dessa maneira". Em vez disso, Austin procurou um nome apropriado, empregando seu computador *mainframe* de grande porte, que gerou mais de 250.000 nomes aleatórios de três e quatro letras, variando de ABZU, ACHU e ACK a ZAP, ZORG e ZUFF. O pessoal da companhia contribuiu também com sugestões. Esse trabalho insano finalmente produziu TAB - curto, fácil de lembrar, inteiramente diferente de Coke e que sugeriria também *tab* (controlar, exercer vigilância) os problemas de peso.

A Coca-Cola lançou a TaB em anúncios em revistas, perguntando: "Como é que uma única caloria pode ter um gosto tão bom". Quase como que pedindo desculpa, a companhia explicou aos engarrafadores que não tinha o menor desejo de "prejudicar-lhe o existente negócio de Coca-Cola engarrafada", mas que era obrigada a oferecer uma bebida dietética a fim de impedir os concorrentes de se apossarem "por omissão nossa, desse importante segmento de mercado". Além disso, o memorando afirmava que, já que o TaB *não* era Coca-Cola, não estava sujeita ao contrato restritivo com os engarrafadores. Em virtude da atitude ambígua da companhia em relação à nova bebida, o TaB não conseguiu ocupar uma grande parte do mercado dietético - que compreendia mais de um décimo do consumo total de refrigerantes nos Estados Unidos. Em 1964, o TaB respondia por apenas uma fatia de 10% do mercado dos vigilantes do peso. Quando a Pepsi, menos dominada pela tradição que a Coke, estreou a Pepsi dietética naquele ano, apossou-se de uma parte ainda maior do segmento.

O NEGRO NÃO ERA BELO

John Kennedy e Paul Austin, no entanto, enfrentavam problemas ainda mais graves do que uma América que se tomara consciente da questão do peso. Kennedy cortejara os negros durante a campanha presidencial, mas, na maior parte de seu mandato, ignorou os apelos de apoio federal feitos por líderes dos direitos civis, enquanto o agressivo movimento, chocando-se com o forte racismo sulista, culminou em confronto e derramamento de sangue, envolvendo inevitavelmente a

Coca-Cola. Os boicotes passivos a ônibus da década de 1950 foram substituídos por ativismo mais alarmante quando, em 1° de fevereiro de 1960, quatro primeiro-anistas universitários sentaram-se no balcão da Woolsworth's, em Greensboro, South Caroline, onde a casa lhes recusou servir hambúrgueres e Cokes. Estoicamente, os rapazes simplesmente permaneceram em seus lugares. No dia seguinte, voltaram com 23 colegas. Nascera a greve de braços cruzados e a violência e raiva que nos três anos seguintes abalaram o contentamento americano. Ao exigirem direitos iguais à Coca-Cola, os ativistas dos direitos civis golpearam o próprio coração da cultura sulista e americana. Eles anunciavam também o desejo de faz*er parte,* e não destruir, a classe média americana. Homens da Coca-Cola como Delony Sledge, que podiam enxergar através da fumaça, devem ter compreendido que, se não fosse pelo racismo emocionalmente enraizado, o Sul poderia ter aceito os negros como consumidores iguais. Na verdade, a greve de braços cruzados de Greensboro finalmente teve sucesso por motivos econômicos. O dono da Woolworth's, vendo os negócios minguarem aos poucos, finalmente capitulou, No ano seguinte, quando os Cavaleiros da Liberdade se reuniram no Alabama e no Mississippi, parecia tranqüila a atmosfera em Ichauway para o tradicional 4 de julho. Woodruff sempre oferecia uma imensa boca-livre aos seus meeiros negros e respectivas famílias. Naquele ano, 3.000

convidados desfrutaram a generosidade do Chefe, enquanto Coca-Cola e cerveja corriam soltas, mas as tensões raciais escondiam-se também ali. Durante anos, Guy Touchtone, o gerente/capataz branco de Ichauway tratara mal, roubara, ameaçara seus empregados negros e dormira com todas as negras que o haviam interessado. Joe Jones, assistente de Woodruff, consciente de que esse comportamento estava desmoralizando Ichauway - e zangado porque Touchtone andava roubando madeira e animais de corte da fazenda - tentara várias vezes convencer o Chefe a demiti-lo, mas em vão.

Durante a festa, Charlie Ware, um negro, cometera o erro de flertar com uma das amantes de Touchtone. O capataz queixou-se ao amigo "Gator" Johnson, um xerife local, homem conhecido por sua brutalidade. Naquela noite, o xerife Johnson foi à casa de Charlie Ware, onde, enquanto esperava o marido, espancava a intervalos a esposa. Em seguida, com o negro algemado no assento dianteiro do carro, pegou o microfone e disse: "Esse crioulo vai me atacar com uma faca! Vou ter que atirar nele". Ferindo Ware duas vezes no pescoço, continuou: "Ele continua a me atacar!" E atirou pela terceira vez.* Milagrosamente, Ware sobreviveu e o incidente deflagrou o que se tomou conhecido como o Movimento Albany. Acusado de ataque com intenção homicida, o negro ferido ficou apodrecendo na cadeia durante mais de um ano porque Woodruff *não* se apresentou para pagar-lhe a fiança. Na verdade, aparentemente * Esse não foi, de maneira nenhuma, o primeiro incidente racial ocorrido em Ichauway. Em 1932, Woodruff contratou um detetive da agência Pinkerton para investigar uma série de casos de linchamento ocorridos na fazenda. O detetive descobriu que um empregado branco era o chefe do grupo, Woodruff, porém, não o despediu, com receio de que ele pudesse voltar a causar prejuízos à fazenda. Os negros não culpavam Woodruff pelos linchamentos, mas, juntamente com moradores brancos locais, sentiam-se irritados com o fato de o milionário de Atlanta ter comprado a propriedade e proibido que seus porcos e bois tivessem pasto livre.

No fim, contudo, o Chefe terminou por lhes dar trabalho - a 50 centavos ao dia.

OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

ele ignorou todo o incidente, embora, obrigado a isso, "aposentasse" Touchtone no ano seguinte, dando-lhe uma fazenda de 150 hectares contígua à sua e construindo-lhe uma casa. Em 1963, nem Kennedy nem Austin podiam ignorar mais os negros crescentemente militantes. Em agosto, Martin Luther King, em frente ao Monumento a Lincoln, declarou: "Eu tenho um sonho!" No mês seguinte, o

Congresso pela Igualdade Racial (CORE) exigiu que negros aparecessem na publicidade impressa e televisionada da Coca-Cola. "Estamos apelando para o senhor por um motivo moral", escreveu o diretor do programa, Clarence Funnye, a Paul Austin, embora acrescentasse a ameaça mal-velada de que "comissões de compras seletivas" os ajudariam "em nossa posição de negociação". Em outras palavras, haveria boicote da Coke se a companhia não cooperasse.

Paul Austin não podia dar-se o luxo de antagonizar o CORE, mas, ao mesmo tempo, se lançasse no Sul comerciais integrados, poderia perder consumidores brancos. Em um longo memorando, ele culpou acremente Harvey Russell, vice-presidente negro da Pepsi, pelo ataque do CORE. Além disso, observou, a Coca-Cola, "sendo uma instituição sulista", constituía um alvo emocional muito conveniente. "Somos o maior anunciante de um único produto. A natureza de nosso produto torna-o vulnerável a um boicote organizado." Como solução, sugeriu criar um comercial de TV tendo por ambiente uma praia, "com um atendente branco servindo alternadamente consumidores brancos e negros". A companhia poderia concordar também em produzir um anúncio impresso integrado, "mas só poderíamos publicá-lo em um veículo negro, como a *EBONY,* e *se decidirmos absolutamente publicá-lo".* Basicamente, Austin defendia táticas de contemporização, na esperança de que a fúria passasse e que outras empresas começassem logo a divulgar anúncios integrados, "de modo a não darmos demais na vista".

Simultaneamente a Operation Breadbasket (Operação Cesta de Pão), uma organização de pastores de Atlanta, pressionava a companhia para que empregasse negros nas linhas de produção das engarrafadoras. Um ativista branco local achou que os homens da Coca-Cola se mostravam polidos e aparentemente cooperativos, "fazendo o melhor que podem nas circunstâncias".

Empregados negros já eram comuns nas engarrafadoras do Norte. Os sulistas, no entanto, acreditavam ainda que a sífilis era transmitida por bebedouros e vasos sanitários e não queriam que negros engarrafassem sua Coke. Ao despontar uma ameaça de boicote, porém, o engarrafador de Atlanta prometeu contratar negros e mandar retirar tabuletas que indicavam os banheiros de "Brancos" e "Gente de Cor".

Ivan Allen, Jr., que substituíra William Hartsfield em 1962 como prefeito de Atlanta, sofreu o peso das exigências relativas a direitos civis. Subindo ao poder na mesma época, Allen e Austin eram amigos, partes de um fechado grupo de WASPS (white, anglo-saxon, protestant - brancos, anglo-saxônicos, protestantes) que o primeiro descreveu mais tarde como "orientado para os negócios, apolítico, moderado, bem educado, pragmático". Não era, recordou, "um grupo especialmente pitoresco", em todo o significado da frase. Quando esses jovens líderes satisfeitos consigo mesmos se viram frente a frente com negros e negras irados, não tiveram idéia de como agir. Em 1963, o Presidente Kennedy implorou pessoalmente ao prefeito Allen que prestasse depoimento no Congresso em favor de seu projeto de lei de direitos civis em meios de transporte público, uma vez que o prefeito era o único político moderado que poderia ter coragem de fazer isso. Allen sofreu para tomar a decisão, e finalmente, abriu a alma para Robert Woodruff. Disse ao Chefe que se sentia moralmente compelido a dar testemunho em favor do projeto, tanto por razões práticas quanto morais. O movimento em prol dos direitos civis parecia-lhe irreversível e os negócios de Atlanta sofreriam com ainda mais violência se uma acomodação não fosse conseguida.

Woodruff pensou maduramente no que o prefeito dissera. Odiava todo tipo de mudança, particularmente se ela implicava perturbar uma ordem social bem lubrificada. Há apenas três anos, escrevera corrosivamente sobre o direito de voto aos chimpanzés. "Você provavelmente tem razão", respondeu a Allen, mas sugeriu que o prefeito solicitasse ao Congresso um prazo razoável para a implantação do sistema nas comunidades rurais. Analogamente, Austin convenceu Woodruff a

contratar Charles Boone, o primeiro representante de vendas negro da companhia junto às engarrafadoras. Afinal de contas, as pesquisas demonstravam que embora constituíssem 11% da população, os negros consumiam 17% de todos os refrigerantes.

Quando Charlie Bottoms, branco e veterano homem da Coke, soube que iria treinar Boone durante uma parceria de seis meses, não gostou de ter que preparar um negro para um cargo de salário mais alto. A estranha dupla, no entanto, cerrou fileiras logo depois, sob pressão. Para o branco Bottoms, a experiência foi reveladora. "Quando parávamos em um posto de serviço, o pessoal via Charles e dizia que os banheiros estavam enguiçados", lembra-se Bottoms. "Quando nos hospedamos em um hotel em Greenville, houve telefonemas para meu quarto a noite inteira, de 15 em 15 minutos, dizendo que eu seria um homem morto pela manhã." Nas engarrafadoras, Boone e Bottoms tinham que entrar pela porta dos fundos. O engarrafador Willie Barron, de Rome, Geórgia, disse a Bottoms que não guiasse seu próprio carro em uma visita de serviço "porque ele estará cheio de sangue quando você for embora".

Gradualmente, porém, os engarrafadores aceitaram o negro da Coca-Cola, que fazia surpreendentemente bem o seu trabalho. Tipo grandalhão de voz profunda e sonora, que se parecia surpreendentemente com Martin Luther King, Jr., Boone fora astro de futebol universitário, possuía mestrado e trabalhara como apresentador de programas de rádio antes de ingressar numa engarrafadora da South Caroline para estimular as vendas aos negros locais.

Dedicado homem da Coca-Cola segundo o modelo clássico, Boone subiu finalmente para o cargo de vice-presidente encarregado de Mercados Especiais, antes de morrer de ataque cardíaco numa manhã de sábado, enquanto trabalhava.

DE CAMELÔ À GRANDE SOCIEDADE

Exatamente no momento em que amadurecia no cargo, assumia postura mais decidida na questão dos direitos civis e fazia gestões de paz junto aos russos, o Presidente Kennedy foi assassinado em Dallas. Seu sucessor, Lyndon Johnson, lutou para criar a "Grande Sociedade", na esperança de unir brancos e negros, ricos e pobres. Político e conciliador consumado, Johnson encontrou um amigo e uma alma irmã em Robert Woodruff. LBJ imaginava o mesmo tipo de América ideal - fundada, como disse, no "desejo de beleza e ânsia de comunhão de interesses" - que era mostrada pela publicidade da Coca-Cola.

Além do mais, Johnson precisava urgentemente de uma figura paternal estável. Em seus anos na Casa Branca, Johnson procurou muitas vezes Robert Woodruff como companheiro de bebida e conselheiro. Superficialmente, os dois eram muito diferentes - Woodruff, o cavalheiro tranqüilo, reservado; Johnson, o bufão cru e falastrão - mas ambos compartilhavam de filosofias semelhantes e de um passado sulista. Quando Johnson obteve uma vitória esmagadora sobre Barry Goldwater em 1964, Woodruff escreveu-lhe, dizendo que "lamento que a votação não tenha sido unânime". O Presidente rabiscou uma mensagem, sem data, dirigida a Woodruff: "Diga a Bob para me procurar todas as vezes em que estiver na cidade". O cortejo de automóveis do presidente parou certa vez com um chiado de pneus quando ele viu na calçada Ovid Davis, o lobista da Coca-Cola. "Hei, olha ali aquele rapaz do Bob!" berrou o Presidente. "Diga a Bob que eu disse olá, ouviu?" Embora, anos antes, nem Woodruff nem Johnson defendessem a igualdade com os negros, ambos estavam mudando. Fosse por pragmatismo ou por ética, os dois líderes brancos tornaram-se vozes importantes a pedir moderação e o fim do racismo. Quando Martin Luther King Jr.

OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 1964, o banquete biracial oferecido em sua homenagem por Ivan Allen quase fracassou porque, no começo, o "Sistema" branco de Atlanta recusou-se a

comparecer a qualquer acontecimento que tivesse como estrela "Martin Luther Coon"

[crioulo], como chamava particularmente o líder negro. Compreendendo que a mídia nacional causaria embaraços a Atlanta e, por extensão, à Coca-Cola, Woodruff espalhou por intermédio de Paul Austin que apoiava o banquete, e o resto da sociedade sulista imediatamente entrou em forma.* Na mesma ocasião, permitiu finalmente que a publicidade da Coke desse destaque ao negro. Em 1965, Barbara McNair apareceu no primeiro comercial "de impacto" em que a Coca-Cola usava uma celebridade negra. O alegre som sertanejo dos Limelighters cedeu lugar a Ray Charles, The Supremes, The Fifth Dimension, Aretha Franklin, Gladys Knight & the Pips, e Marvin Gaye, que transmitiam com todo o langor negro a mensagem de que "Tudo Vai Melhor com Coca-Cola". Cada artista criou uma versão diferente da canção. O trabalho do The Supremes, por exemplo, parecia quase exatamente igual ao sucesso do grupo, *Baby Love*. O estilo *blues* de Ray Charles destacava os aspectos visuais poderosos, cheios de emoção, de um concerto. "In between the sad songs that I sing all night long", choramingava Charles, "it's so nice to leave the show, / let my throat have a Coke, don't you know" ("No intervalo entre as canções que canto a noite toda, / É tão bom deixar o espetáculo, / e dar à garganta uma Coke, sabia?").

A nova publicidade, porém, não era simplesmente uma barretada aos negros, mais militantes nessa ocasião. Todo o estado de espírito da América estava mudando. Os dóceis bebês da explosão de nascimentos na década de 50 haviam se transformado em adolescentes rebeldes que procuravam significado na nova e revolucionária música dos Beatles, com seus cabelos compridos, compasso estimulante e letras sugestivas. A Coca-Cola não podia deixar que a Pepsi conquistasse a nova geração. Além de artistas negros, contratou astros da música popular como Leslie Gore, The Moody Blues, Petula Clark, Neil Diamond, os Everly Brothers, e Jan & Dean para cantarem versões otimistas e jovens do *jingle*. Os homens da McCann chegaram a negociar com os Beatles, que freqüentemente posavam com a Coke na mão, mas eles eram caros demais para o gosto de Woodruff.

Contudo, os meados da década de 60 conservaram muitos vestígios da vida normal de classe média herdados da década precedente, a despeito do vento de mudança que soprava. O

Pause for Living, uma publicação extraordinariamente popular da Coca-Cola desde 1953, desdobrava-se em "arranjos florais, arrumação e decoração da mesa, preparo de alimentos, diversões para adolescentes e vários tipos de artesanato". Os arranjos florais, "realçados" por garrafas de Coca-Cola, continuaram a hipnotizar os Garden Clubs e as aulas de economia doméstica em toda a América, gerando cerca de 500 cartas semanais ao editor. Analogamente, um comercial de televisão de 1966 mostrava uma dona-de-casa "típica", correndo o dia todo como mãe, esposa e estudante, sem qualquer sugestão de que procurasse qualquer outro alívio que não fosse um gole ocasional de Coke. Do lado de fora de cada gabinete da The Coca-Cola Company, escreveu um jornalista, "posta-se uma secretária atraente e competente, que defende, de modo agradável mas firme, a privacidade de seu chefe". O sexismo florescia na América de meados da década de 60. A promoção "Sorria, Garota" da Coca-Cola oferecia prêmios às * Em 1964, era difícil saber o que Robert Woodruff realmente pensava sobre direitos civis. Continuou bom amigo de J. Edgar Hoover, que colocara Martin Luther King, Jr. à testa de "sua lista de inimigos" e sentia grande satisfação em passar fitas gravadas de encontros amorosos ilícitos do líder negro. Em agosto de 1963, no mesmo mês em que King fez seu famoso discurso, "Eu tenho um sonho", Hoover escreveu a Woodruff, assegurando-lhe que "todos nós no FBI faremos o possível para continuar a merecer o apoio que o senhor nos tem dado." beldades de sorriso mais gostoso, enquanto "misses curvilíneas" acrescentavam *sex appeal* às peças montadas em convenções de engarrafadores.

Sem se preocupar com as vastas mudanças que ocorriam na sociedade, o departamento jurídico

da Coca-Cola trabalhava ativamente e se preocupava com o uso apropriado da marca registrada.

Nunca se devia relegar o produto ao *status* de "adjetivo comum", por exemplo, como na frase "uma festa coca-cola". Nem o produto sagrado deveria jamais ser pluralizado - a pessoa bebia várias garrafas de Coke, nunca várias Cokes. Assessorando disc jockeys em 1965, a companhia forneceu-lhes uma lista de "palavras felizes, apropriadas, que você pode usar", tais como "a Coca-Cola lhe dá um pique de energia", ou "Qualquer refeição vai melhor com uma Coke".

As vendas de refrigerante em 1965 continuavam a subir, chegando a uma média anual per capita na América de 260 copos. A Coca-Cola dominava 41% do mercado, seguida pela Pepsi com 23,5%.

E a companhia não estava descansando sob os lauréis conquistados durante a administração de Paul Austin. Em 1964, adquirira um negócio de café da Duncan Foods, que tinha sede em Houston, em troca de US$30 milhões em ações da Coke. Muitos homens da companhia supunham que Woodruff autorizara a fusão simplesmente para incluir no seu re-banho o jovem e dinâmico Charles Duncan, Jr. Em outra frente de luta, a Coke ofendia os concorrentes de suco de laranja ao anunciar a Minute Maid como se fosse refrigerante. Ben Oehlert, que nesse momento presidia a subsidiária, observava que os anúncios tradicionais insistiam com as mães "para não esquecer de fazer com que as crianças tomem uma dose de quatro onças de laranjada no café da manhã". Abandonando esses conselhos de saúde, a Coke destacava a "doçura natural, o frescor natural" do suco de laranja, vendendo-o também em máquinas automáticas. Juntamente com o Hi-C, a bebida diluída de fruta da companhia, Oehlert promoveu o suco de laranja como um ótimo refresco para qualquer hora do dia.

Enquanto isso, a companhia fazia experimentos com novos sabores. No Texas, lançou a Chime, uma cola com gosto de cereja, destinada a concorrer com a Dr. Pepper. A novidade fracassou, mas a Fresca, uma bebida dietética à base de grapefruit e limão, teve sucesso imediato, surpreendendo mesmo os homens da Coca-Cola. A publicidade enfatizava mais o caráter frio e refrescante do que a falta de calorias da bebida. Enquanto um apresentador desfiava as virtudes de Fresca, caía neve lentamente, transformando-se aos poucos numa tempestade acompanhada de ventania. "É uma nevasca!" gritava o apresentador, os dentes chocalhando. Providencialmente, a pior tempestade de neve em anos caiu sobre a cidade de Nova York em 7 de fevereiro de 1967, dia em que foi lançada a Fresca local. Um inspirado publicitário mandou tirar sua foto, com uma garrafa de Fresca na mão, em meio à neve rodopiante. "Nova York, Desculpe", dizia a legenda.

Don Kendall, da Pepsi, reagiu golpe por golpe a Coke, criando bebidas como a Teem, Mountain Dew, e outras. Em 1965, a Pepsi fundiu-se com a Frito-Lay e tornou-se a Pepsico. "Batatas fritas dão sede", disse Kendall para explicar a fusão. "A Pepsi mata a sede." Com a adição de comida rápida, a Pepsi dependia muito mais do que a Coke de renda não gerada por bebida, tendência essa que se ampliaria nos anos seguintes. Em 1968, a Pepsi adquiriu a Trailer Convoy, a American Van Lines, e a Chandler Leasing.

O fenômeno Coca-Cola, no entanto, atraía a maior parte da atenção. A companhia "vibra com novos produtos, novas embalagens, novas aquisições", escreveu cheio de respeito um comentarista.

Nunca, desde que Robert Woodruff assumira o comando na década de 1920, a companhia trabalhara sob tal pressão. "O crescimento é essencial", disse Paul Austin. "Temos que crescer como indivíduos, como companhia, como nação." Como sinal da mudança, autorizou a construção de um edifício de muitos andares na North Avenue para servir de anexo ao velho prédio de tijolos vermelhos. O novo chefe de *marketing,* Fred Dickson, frisava que OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

"vendemos Coca-Cola a um público vasto, volúvel, esquecido. Neste exato momento, pode estar começando uma nova tendência que mudará todo o cenário atual".

A Coke já identificara uma tendência clara. As cadeias de lanchonetes estavam "proliferando", notou uma publicação da companhia, mencionando McDonald's, Carrols, Burger Chef, Burger King, Henry's, Biff-Burger, Jiffy's, Chip's, e Braziers. Muito embora esses pontos vendessem um mar de Coca-Cola, a companhia convencera-se de que podiam vender ainda mais. "O que é que vocês têm pra beber, o que é que vocês têm pra beber?" era a pergunta impaciente que mais se ouvia no The Varsity, em Atlanta, a maior lanchonete do mundo, No filme de treinamento *Walk-Up Hospitality,* a Coca-Cola insistia em que o pessoal do balcão sorrisse alegremente e sugerisse uma Coke geladíssima, juntamente com aquele pedido de batatas fritas. A McDonald's e a Jiffy's eram consideradas campos de batalha numa luta mortalmente séria. O veterano Lee Talley adorava o desafio, bradando um apelo às armas nas guerras das colas, "curtindo a luta, não pedindo nem dando quartel". As peças da Coca-Cola, refinadamente montadas pela Jam Handy Productions com atores profissionais, levavam os homens da companhia ao delírio. "Nós as combateremos nas ruas, nos *drive-ins,* nos rinques de patinação", prometia em 1965 um ator que fazia o papel de gerente de distrito.

O BLUES DO BOICOTE ÁRABE

No mesmo ano, Paul Austin convenceu Woodruff de que as coisas poderiam ir melhor não só nos *drive-ins* e rinques de patinação da América, mas também no outro lado da Cortina de ferro. O governo búlgaro assinou contrato com a Coca-Cola na qualidade de engarrafador, importando o concentrado, uma vez que a imitação local, a Bulgar Cola, não conseguira criar mercado. A Romênia, a Tcheco - Eslováquia e a Iugoslávia logo depois fizeram o mesmo.

Austin iniciou contatos com o governo soviético, embora temesse que a venda de Coke na URSS pudesse deflagrar uma reação contrária nos Estados Unidos. Sondando as águas, enviou Boisfeuillet Jones, nesse momento ocupado com as obras filantrópicas de Robert Woodruff, para um encontro secreto em Washington com Averell Harriman. Ao lhe perguntar se o Departamento de Estado objetaria à venda de Coca-Cola na URSS, Harriman respondeu que a iniciativa seria "do interesse nacional". Depois de obter consenso favorável de outros assessores - até mesmo Jim Farley, o guerreiro da guerra fria aprovou, escrevendo que se a Coca-Cola "não entrasse lá", a Pepsi sem dúvida nenhuma o faria isso -, Austin enviou ao Kremlin Alex Makinsky e outro homem da Coke que falava russo, a fim de acertarem os detalhes. A Coca-Cola seria engarrafada em Moscou para venda apenas em pontos operados pela Intourist, a agência de viagens russa, como parte de um plano global soviético para atrair divisas estrangeiras. Ao vazar a notícia do negócio iminente, contudo, a companhia provocou uma reação negativa na imprensa. Os lucros da Coke russa, queixou-se um jornal, "ajudariam os amigos do Kremlin - na China Vermelha e no Vietnã -, amigos cujas tropas e títeres vietcongues estão matando, ferindo e capturando bons soldados americanos". Concluindo que os americanos provavelmente não estavam ainda preparados para uma reaproximação com os comunistas, Austin - ao que tudo indica por solicitação de Woodruff - adiou o projeto.

Em 1966, a despeito dos melhores esforços de Austin, a Coca-Cola tomou-se, de qualquer maneira, um explosivo tópico político. A companhia recusou a franquia a um engarrafador israelense, levando a Liga Antidifamação a acusá-la de apoiar o boicote árabe a Israel. Dentro de uma semana, a comunidade judaica americana apelava para que seus membros iniciassem um boicote próprio. O Mt. Sinai Hospital, em Nova York, suspendeu a venda da Coke em sua lanchonete, enquanto o empório Nathan's Famous Hot Dog, de Coney Island, ameaçava também fechar a torneira. Judeus ofendidos jogaram geladeiras de Coke de janelas de segundo andar em Chicago e Los Angeles. A Coca-Cola tinha que agir rápido, se não queria perder esse lucrativo mercado judaico. James Farley defendeu a companhia, observando que ela tentara entrar em Israel em 1949, mas que o ingresso lhe fora negado

devido a sentimentos antiamericanos gerais.

Além do mais, pesquisas de mercado revelavam que as condições reinantes em Israel não eram conducentes a vendas lucrativas. Ninguém aceitou as explicações de Farley e os planos do boicote continuaram.

Rapidamente, The Coca-Cola Company agiu para conseguir um engarrafador, anunciando, dias depois, que o banqueiro nova-iorquino Abraham Feinberg, um dos candidatos iniciais em 1949, continuava interessado em obter uma franquia israelense. A companhia assinou com ele uma carta de intenções. A agitação nos Estados Unidos amainou, mas, ao mesmo tempo, tambores de guerra começaram a rufar nos países árabes, onde a Coca-Cola vendia 100.000 caixas anuais através de 30

engarrafadoras de propriedade local. Os países quentes e secos do Oriente Médio constituíam clientes ideais para a Coke, uma vez que os muçulmanos eram proibidos de tocar em álcool. "Do Marrocos ao Paquistão", notou um jornalista, "o oásis moderno é a barraca de refrigerante." Nesse momento, os árabes deram à Coca-Cola um prazo até 15 de agosto para cancelar seu compromisso com Feinberg. A companhia corria o risco de perder cerca de US$20 milhões em lucros ao ano, além de entregar o imenso território à Pepsi, que discretamente evitava Israel.

Os lobistas costumeiros da Coke engrenaram uma primeira e partiram a toda. Ben Oehlert levou um apelo pessoal do Presidente Johnson a Mostafa Kamel, embaixador da República Árabe Unida nos Estados Unidos. Sua Excelência, o embaixador Kamel, mostrou-se profundamente simpático à pretensão, escrevendo que "nada me agradaria mais do que participar, através de meus modestos esforços, da promoção da cooperação entre nossos dois países", mas nada podia fazer "neste assunto delicado". A fim de ganhar tempo, sugeriu, Feinberg devia prosseguir nos seus planos tão devagar quanto possível para que todos ganhassem tempo. Enquanto isso, Alexander Makinsky fazia uma viagem rápida pelo Oriente Médio, avaliando a sombria situação. O Egito, cuja liderança seria seguida por outros países árabes, estava, de qualquer maneira, procurando uma desculpa para mandar embora a Coke, uma vez que precisava economizar divisas. Makinsky tinha esperança de que seu amigo Angel Sagaz, o embaixador espanhol no Cairo, que trabalhara outrora como intermediário da Coke junto a Franco, pudesse ajudar. Uma vez que os espanhóis eram calorosos amigos dos árabes e se recusavam a fazer negócio com Israel, talvez Sagaz pudesse interceder no Cairo pela Coca-Cola.

A única esperança real da Coke, achava Makinsky, residia em negociações imediatas para construção de uma fábrica de concentrado no Egito, o que resultaria na permanência de mais capital no país. Os egípcios, observou ele, eram realistas: o dinheiro falava mais alto do que o anti-semitismo. Makinsky frisou também que todas as engarrafadoras eram de propriedade de árabes e que o boicote acarretaria o desemprego de 25.000 nativos. Além do mais, enfatizaram os homens da Coca-Cola, a companhia não estava investindo nem um único centavo em Israel - mas agindo como a cadeia Hilton de hotéis e outras companhias internacionais que possuíam licenciados em Israel sem ser proprietárias das firmas.

Nenhuma dessas sugestões deu certo. A Coca-Cola caiu vítima de seu próprio simbolismo como *o* produto americano típico, e os demagogos árabes criaram tal clima emocional que a companhia não conseguiu encontrar um caminho eqüidistante. Recusando-se a faltar à promessa feita a Feinberg, a Coca-Cola observou, impotente, enquanto o boicote árabe contra o produto começava finalmente em agosto de 1968. Homens da Coca-Cola, como John Brinton, que presenciavam o colapso dos negócios no Oriente Médio após quase 20 anos de trabalho duro, insistiram em que aquilo era, em última análise, mais uma decisão de negócios do que moral: "A companhia poderia ter perdido muito mais se não tivesse dado a franquia a Israel por causa do boicote judaico nos Estados Unidos." OS

DESCASCANDO O ABACAXI EM CASA

Na ocasião em que o boicote árabe entrou oficialmente em vigor, em fins de 1968, a própria América estava dividida, principalmente por causa dos protestos contra a escalada da guerra no Vietnã. Considerando o conflito civil no Vietnã como uma luta até a morte com o comunismo, Lyndon Johnson estava resolvido a vencer a qualquer custo. A medida que a guerra se aquecia, os homens da Coca-Cola viram-na inicialmente como mais uma oportunidade patriótica de vender refrigerantes aos pracinhas, como ocorrera na II Guerra Mundial e na Coréia. Em 1965, a companhia enviou Anita Bryant ao sudeste da Ásia, a fim de cantar para os rapazes, distribuindo uma foto com a legenda: "Nossa Anita Alegra as Tropas, juntamente com Bob Hope". No mesmo ano, a companhia construiu instalações engarrafadoras em Danang e Qui-Nhon, a fim de suplementar a sobrecarregada operação em Saigon. Com a chegada das numerosas tropas americanas ao Vietnã, onde as garrafas retornáveis constituíam um grande problema, a companhia enviou também quase 400.000 embalagens de papelão de Coca-Cola enlatada. No *The Green Berets,* filme de John Wayne, um suprimento inteiro de Coca-Cola foi lançado de pára-quedas para tropas sedentas na floresta.

O escritor Tom Wolfe sugeriu que, em vez de bombardeios de saturação, os Estados Unidos deviam "tentar a vitória pela sedução", soltando uma chuva de Coca-Cola sobre o Vietnã do Norte.

Um filósofo japonês defendeu a mesma tática, ainda que por diferentes razões. "Ela os destruirá mais rapidamente do que as bombas", disse. A guerra no Vietnã, no entanto, diferia radicalmente da II Guerra Mundial, e a companhia não tardou a compreender esse fato. Enquanto a publicidade na década de 1940 destacava a presença vital da Coca-Cola nos abrigos individuais, nenhum anúncio proclamou que as coisas iam melhor com a Coke no Vietnã. James Farley, o idoso guerreiro da Guerra Fria a serviço da Coke, não conseguia entender os protestos cada vez maiores contra a guerra, e ofereceu seu "apoio incondicional" ao presidente. Do mesmo modo, Robert Woodruff escreveu a LBJ dizendo-lhe que "o povo americano está apoiando sua posição. Eu estou com você".

Os apelos dramáticos de Johnson a "meus irmãos americanos", porém, caíam em ouvidos cada vez mais surdos, enquanto a televisão trazia sanguinolentas cenas de selva para as salas de estar do país. A Ofensiva do Tet, em princípios de 1968, pregou o último cravo no caixão de uma presidência dedicada a unificar a América, eliminar a pobreza e promover a paz em todo o mundo.

Em vez disso, Johnson enfrentou distúrbios de rua, incêndios em centros de cidade, demonstrações maciças contra a guerra e uma contracultura em crescimento que rejeitava todas as virtudes americanas, tais como trabalho árduo, limpeza, respeito pela autoridade e autocontrole. Em fins de março, inteiramente desmoralizado, Johnson anunciou que não pleitearia a reeleição.

O desolador ano de 1968 trouxe também tragédia pessoal para Robert Woodruff. Em janeiro, a esposa, Nell, sofreu um derrame cerebral em Ichauway e faleceu logo depois. Embora estivesse freqüentemente longe da esposa, ela lhe servira como âncora emocional. A idade de 78 anos, vendo em pedaços a América que conhecera, Woodruff, que sempre fora grande bebedor, voltou-se cada vez mais para o álcool e menos para a Coca-Cola. Quando a notícia do assassinato de Martin Luther King chegou à Casa Branca, o Presidente Johnson e Robert Woodruff estavam reunidos, afogando na bebida as mágoas comuns. Sabendo que o país, e especialmente o Sul, poderiam explodir em violência racial, o Chefe telefonou para Ivan Allen, o prefeito de Atlanta. "Ivan", disse, "no momento em que trouxerem amanhã o corpo de King-entre esse momento e a hora do enterro-Atlanta, Geórgia, vai ser o centro do universo. Quero que você faça tudo o que for certo e necessário e o que quer que a municipalidade não possa pagar será providenciado. Entendeu o que eu disse?" O prefeito compreendeu que poderia enfiar a mão nos bolsos profundos de Woodruff e da Coca-Cola, e

imediatamente despachou o "Windship", o Lear Jet da Coca-Cola, para trazer o corpo de King para Atlanta. Enquanto negros faziam arruaças em mais de 100 cidades americanas, Atlanta evitou um grande derramamento de sangue, graças, principalmente, à colaboração de Allen e de Woodruff.

Richard Nixon, ressuscitado e recitando um roteiro escrito pelos homens da Pepsi e da agência de publicidade dessa companhia, a BBDO, conquistou a presidência ao fim do ano, após uma campanha em que apelou para a "maioria silenciosa" dos americanos, que se encolhiam cheios de horror ante a discórdia que dilacerava o país. A eleição de Nixon, no entanto, apenas augurou mais problemas ainda para um país profundamente dividido. A publicidade da Coca-Cola nesse período pareceu cada vez mais fora de sincronia com os tempos. Em uma tentativa de permanecer à parte e fria, a companhia contratou Bruce Brown, diretor do filme *Endless Summer,* para apresentar em 1968 um comercial tipo "Tudo vai Melhor", no qual surfistas californianos emborcavam Coke. "Alguém está sempre fazendo onda neste mundo", filosofava Brown em voz de fundo. "Talvez seja por isso que a Coca-Cola é a bebida mais popular do mundo." A implicação desse *non sequitur* era que as pessoas que "faziam onda" bebiam Coke, mas a verdade era que os jovens que nesse momento sacudiam a América haviam ultrapassado a mentalidade dos Ratos de Praia. Johnny, o Bonzinho, dos comerciais da Coke na década de 50, havia crescido e se transformado em Johnny, o Hippie.

Em 1968, em outras palavras, as coisas não estavam indo melhor em parte nenhuma da América, e a campanha, já velha de seis anos, mostrava sinais de idade. Em uma tentativa de atualizar-se, a companhia publicou um anúncio que era um esforçado aproveitamento da inscrição da base da Estátua da Liberdade. "América", dizia a inscrição, "dê-me seus afogueados, seus sedentos, seus cansados... seus filhos, suas filhas, seus surfistas, seus esquiadores, seus jogadores de futebol... seus adoradores do sol, seus adoradores da lua, seus malucos por batatas fritas, seus comedores de biscoitos salgadinhos... seus vendedores de aspiradores de pó, seus vaga-lumes de cinema, seus hippies, seus alunos de escola secundária que anseiam por passar em matemática.

Tudo vai melhor com Coca-Cola." A mensagem, claro, era que a Coca-Cola representava a América e que dela todos gostavam, mas o anúncio pareceu insosso, forçado, e inverossímil.

Sentindo aproximar-se a década de 70, os homens da Coke procuraram desesperadamente um novo tema unificador. Mais uma vez, o letrista Bill Backer compareceu com o veículo perfeito.

Em pesquisas, os psicólogos da McCann descobriram que os jovens desprezavam os hipócritas e os falsos e davam valor a sentimentos autênticos, espontâneos. Com esses resultados, Backer reativou um velho *slogan* de 1942 e criou a campanha "Isso é que é." A Coca-Cola era "real", não falsa. Era parte do bem autêntico, natural, que a contracultura procurava. Ao mesmo tempo, claro, a frase era uma estocada sutil na Pepsi, que, por implicação, era uma fraude. O novo *slogan* repetia a invocação abrangente dos hippies do "fique na sua". Certo, insinuava a canção - fique na sua, mas tendo na mão aquilo que era real.

Os visuais que acompanhavam a nova e sincera letra utilizavam ainda a fotografia tipo documentário, com a câmera de cinema encarregando-se da ação ao entrar e sair de cl*oses* e inclinar-se para realçar cada tomada. Um dos primeiros comerciais da "Isso é que é", lançado em outubro de 1969, iniciava-se em Manhattan, com um grupo de adolescentes brancos e negros jogando basquete - o primeiro *spot* comercial de TV da Coke que era realmente integrado. Em seguida, viajava pela América, mostrando tranqüilas estradas de terra, fazendas com cataventos, cabanas de troncos, moças bonitas, a bandeira americana e uma cena de praia californiana. O anúncio insinuava que *essa* era a América real, não a violência e a discórdia vistas nos noticiários da noite.

A companhia, milagrosamente, lançara um *slogan* e uma campanha que apelavam por igual para o falcão e a pomba, a Guarda Nacional e o hippie, o pai e o filho. Mas, embora inova-dores, os

comerciais permaneciam firmemente ancorados na tradição da Coca-Cola. Ainda que OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

orientados para "estilo de vida" e questões emocionais, a bebida continuava a ser a estrela do espetáculo. Um tanto ilogicamente, Paul Austin observou que os novos anúncios "refletiriam a conscientização, pela Coke, das minorias e de outros pontos sociais sensíveis ao salientar o produto, e não a pessoa".

A Pepsi mudou suas campanhas no mesmo ano, voltando às implicações sociais da anterior Geração Pepsi. "Você tem muito pra viver", declarava *o jingle,* "e a Pepsi tem muito pra dar." A ênfase, porém, era em pessoas, não na Pepsi. Ao contrário dos comerciais tranqüilos, quase elegíacos da Coke, o trabalho da Pepsi destacava atividade coletiva árdua. Os jovens bebedores de cola "estão chegando, tornando-se fortes", estourando de energia e de desejo de divertir-se. Como diziam complacentemente os homens da Coke, o pessoal da Pepsi tinha que esforçar-se mais para alcançar o líder.

Enquanto os comerciais da "Isso é que é" enchiam as ondas *do* éter em fins de 1969, a companhia realizava simultaneamente uma modernização da fachada. Os homens da companhia chegaram à conclusão de que ela fizera seu trabalho bem *demais* com aquelas tabuletas onipresentes. Ike Herbert, novo chefe de publicidade da Coke, gostava de apontar de sua janela para um trecho do centro de Atlanta. "Há ali embaixo 11 tabuletas", disse, "mas a maioria das pessoas só consegue encontrar duas ou três e porque sabe o que é que procura." As inumeráveis tabuletas haviam desaparecido na paisagem. Preocupada especialmente com os velhos e amassados discos vermelhos e as tabuletas nos guetos urbanos da nação e em distantes comunidades rurais, a companhia contratou uma firma de Nova York, a Lippincott & Margulies, para desenhar um "modelo" para a Coke. Cora o codinome Projeto Arden, numa referência à famosa linha de cosméticos, o objetivo, como disse um memorando da companhia, era "pegar a Coca-Cola, encurtar-lhe a saia, melhorar-lhe a cara, dar-lhe um novo penteado, um estilo inteiramente novo e 'de agora' e dispará-la de volta para a consciência do consumidor". A tabuleta quadrada resultante mostrava uma "Fita Dinâmica" branca - reproduzindo o contorno da garrafa saia-funil - por baixo do logotipo tradicional em cursivo. Ao mesmo tempo, a frase simples "Beba Coca-Cola" foi mudada para "Saboreie Coca-Cola" - um comando mais apropriado de parte de uma companhia consciente do valor da imagem.

Em uma explosão de presunçoso encanto e vitalidade, a companhia lançou simultaneamente o *new look* e a campanha "Isso é que é" em sua convenção nacional de engarrafadores, em outubro de 1969, com um espetáculo de sons e luzes que foi a coisa mais elaborada acontecida em Atlanta desde a estréia na cidade do filme E *o Vento Levou...* em 1939. Alguns jornalistas, porém, não ficaram impressionados com o super-hiper, comparando-o a um "floreio de trompetes e um rufo de tambores - seguidos por duas garrafas de Coke que batiam fracamente uma na outra." O *"new look"* e a campanha, porém, eram mais do que uma mera mudança de aparência: a companhia mudara realmente e muitos velhos empregados não gostaram. Em 1965, ao ser implantado o sistema de gerente de marca, grupos diferentes foram espalhados por Atlanta em localizações satélites, esperando a conclusão das obras de um novo complexo de 11 andares na North Avenue, No restante da década, os departamentos separados engordaram e, muitas vezes, duplicaram de função. "Quando se queria que alguma coisa fosse feita", lembra-se Charlie Bottoms, "simplesmente criava-se um novo cargo," Dentro de alguns anos, o quadro de pessoal de 500 saltou para 1.500 pessoas. Ao mudar-se a companhia para a nova sede em 1969, a secretária Mary Gresham achou pobre e deprimente seu local de trabalho, sentada em um corredor por trás de uma escrivaninha preta que parecia mais um caixão de defunto, olhando para um papel de parede moderno que, lembrou-se, parecia folha de

alumínio. O almoço de 35 centavos servido por garçons fora suspenso. Em vez disso, empregados faziam fila na lanchonete para comprar comida sem gosto e mais cara. "Durante muitos anos", lamenta-se, "aquilo fora como viver numa cidade pequena, onde todo mundo conhecia todo mundo e seus negócios. Aquele aconchego simplesmente não havia mais." **O ALIMENTO SUBSTANCIAL E O GRANDE SUSTO DO CICLAMATO**

Com a nova década a apenas dois meses, Paul Austin conduzira a Coca-Cola através dos turbulentos anos 60, em uma boa forma notável. As ações haviam dado filhotes de 2 por 1 em 1965 e 1968.

Em 1969, as vendas brutas da companhia alcançaram US$1,3 bilhão, com um lucro de US$121

milhões, ou mais do dobro da Pepsi. É bem verdade que a Coke gastava quase essa soma com uma campanha anual de publicidade de US$100 milhões, mas margens de lucros menores eram simplesmente um dos fatos da vida em mercados competitivos. Nesse momento, a Coke era vendida em 135 países e as oportunidades no exterior pareciam ilimitadas.

Ainda assim, a companhia dificilmente poderia descansar com a nova campanha e o novo logotipo, sobretudo no mercado interno, que ainda gerava 50% de seu volume de vendas. A Guerra do Vietnã estimulara artificialmente a economia dos Estados Unidos, que nesse momento cambaleava sob a dívida pública acumulada. Entrementes, os demonstradores transferiam a atenção da guerra para a poluição, a pobreza, a desnutrição, o racismo, o sexismo, a educação deficiente e os aditivos aos alimentos. Sensível às críticas crescentes sobre a falta de vitaminas ou sobre o valor nutritivo da Coca-Cola, Paul Austin autorizou o desenvolvimento do Saci, um refrigerante rico em proteína - equivalente a um copo de leite - que teria também bom sabor.

No ano anterior, os testes de mercado haviam começado no Brasil, onde as crianças, aparentemente, não gostaram do sabor. Em 1969, Ralph Nader, recém-saído de uma vitória sobre a General Motors, atacou a Coca-Cola em depoimento prestado à Comissão Especial de Nutrição e Necessidades Humanas. "Enquanto distribui bebida chocolatada de alto teor de proteínas... em países em desenvolvimento", queixou-se o paladino das causas populares, "a Coca-Cola Company fornece cola aos Estados Unidos - uma calamidade de massa que, algum dia, poderá ser caracterizada como doença." Com aviso muito curto, Paul Austin, fazendo o que se poderia chamar de controle de avarias, correu para defender a empresa perante a comissão. "A Coca-Cola é altamente consciente de sua responsabilidade como membro da sociedade, onde quer que faça negócios", disse Austin aos senadores. Ainda assim, não podia simplesmente renunciar à nova bebida, mas, sim, criar uma sólida empresa comercial, tornando a Saci "igualmente atraente para consumidor e produtor".

Austin disse ainda que a companhia tencionava oferecer a Saci às crianças subnutridas da América logo que os defeitos fossem eliminados. Admitiu que "esta-mos nos virando" e que o gosto fora modificado duas vezes e que continuava ainda insatisfatório. Um senador, que levara para casa e oferecera duas garrafas de Saci aos filhos, que adoravam a Coke, disse a Austin que eles haviam odiado a bebida proteinada. "Eu agradeço pela franqueza", respondeu Austin, entre dentes trincados.

O assediado executivo teria razões mais do que suficiente para rilhar os molares nos anos seguintes. Apenas uma semana depois da ostentosa convenção de engarrafadores e da apresentação da Isso é que é e da Fita Dinâmica, o Departamento de Alimentos e Medicamentos emitiu outro som da década que se aproximava ao revelar resultados alarmantes de testes com ciclamatos, os adoçantes usados na maioria das bebidas dietéticas. Os experimentos, financiados em parte pela indústria açucareira, haviam demonstrado que ratos de laboratório, em uma dieta de ciclamato, desenvolviam tumores malignos da bexiga. A FDA não tinha outra alternativa serão remover o produto químico da lista de elementos Reconhecidos em Geral como Seguros(GRAS) e proibir-lhe o

uso nos termos da Emenda Delaney.

Pouco importava que ratos tivessem ingerido 50 vezes o volume que o ser humano provavelmente absorveria. Fred Dickson, da Coke, observou que um adulto teria que beber 550

OS TURBULENTOS ANOS 60 DE PAUL AUSTIN

Frescas por dia para receber a dosagem equivalente. "Você se afogaria antes de ficar com câncer", disse ele a um repórter. Outro executivo disse amargamente que "nos termos daquela lei, pode-se proibir a luz do sol". Com a cobertura sensacional em toda a mídia, porém, o país entrou em pânico. Os ciclamatos, virtualmente desconhecidos uma semana antes, tornaram-se da noite para o dia equivalentes a veneno. Mesmo antes de as bebidas serem proibidas, The Coca-Cola Company começou a retirar a TaB e a Fresca das prateleiras.

Rapidamente, a companhia produziu versões alternativas das bebidas, convertendo a Fresca inteiramente à sacarina, ao mesmo tempo que acrescentava açúcar à sacarina da TaB. Tentando esconder as novas calorias, a companhia obteve aprovação da FDA para anunciar a TaB como bebida de "seis calorias por onça de líquido", em vez de revelar o volume total por bebida, como fizera antes. O pessoal da companhia passou a trabalhar febrilmente 24 horas por dia para criar novas fórmulas e rótulos. A proibição dos ciclamatos não prejudicou muito a companhia no mercado interno (houve uma mera perda de US$2,5 milhões no último trimestre de 1969), uma vez que as bebidas dietéticas eram responsáveis por apenas 10% das vendas. A Royal Crown, cuja Diet-Rite dominava o mercado, sofreu forte abalo. Estranhamente, a Coca-Cola teve seus maiores problemas no Japão, onde a companhia nem mesmo vendia bebidas com ciclamato. Espalharam-se boatos de que a própria Coca-Cola continha o adoçante perigoso, e os consumidores japoneses, ainda mais meticulosos e prontos para entrar em pânico que seus equivalentes americanos, deixaram de comprar o refrigerante. Foi necessário fazer uma séria campanha de relações públicas para recuperar o volume de vendas.

Outro problema americano, além disso, transbordou e chegou à África do Sul, onde as 37

engarrafadoras da Coca-Cola dominavam a indústria de refrigerantes. Devido à conscientização racial mais forte da América, o Congresso aprovou, pela primeira vez em 1968, sanções contra o regime do apartheid - um golpe que doeu particularmente em Paul Austin, que dirigira os negócios sul-africanos na década de 1950. As novas restrições "nos forçariam a drenar nossos negócios na Europa", queixou-se Austin, Aproximando-se o fim do ano, alinhou suas preocupações com o "anti-sistemaísmo" em um memorando detalhado a Robert Woodruff. A geração de menos de 30 anos literalmente expulsara LBJ do cargo e concentrava-se nesse momento em outros assuntos. Por causa de sua posição dominante, notava Austin, The Coca-Cola Company "simbolizava o Sistema" e precisava implementar programas para desviar as críticas. "Em seguida à retirada do Vietnã", prognosticou, "o alvo do Grupo será a poluição." E observou que "contribuímos em grau muito alto para o lixo" com garrafas e latas descartáveis, para nada dizer de cartazes. A bebida nutritivamente vazia também era vulnerável à crítica. E sua frota altamente visível de caminhões tomava a Coke um "alvo ideal". A Coca-Cola, a estrela do espetáculo, precisava, desesperadamente, de produtos ancilares e de programas que sensibilizassem a mocidade idealista. Aconselhava ação urgente em várias frentes. Talvez mais importante do que qualquer lucro, contudo, ele procurava obter o que chamou de "efeito de halo". A Coca-Cola tinha que parecer que estava fazendo bem ao mundo.

As palavras de Austin foram proféticas, ainda que tardias para evitar problemas. A Coca- Cola, o "alvo ideal", já despertara a atenção de políticos e de burocratas do governo. Pior ainda, a companhia atraíra a atenção feroz de Cesar Chavez, um herói da explosão de nascimentos no pós-guerra. Para a Coca-Cola, a década de 1970 começaria com *um sabor azedo.*

O Sono Inquieto do Gigante Vermelho

A gente costumava dizer: "Tenha cuidado para não acordar o Gigante Vermelho. Seja dinâmico, mas não acorde o Gigante Vermelho."

- Deke DeLoach, lobista aposentado da Pepsi

EM 1979, um executivo da Coca-Cola fez a revisão de uma década desoladora. "Se houvéssemos estado em Atlanta em 1969, no limiar da década de 1970", disse a um grupo de engarrafadores, "e fôssemos dotados da capacidade de alguns ciganos de prever o futuro, acho que teríamos nos acovardado diante das perspectivas à nossa frente." Paul Austin não possuía essa "capacidade de cigano" em 1969, mas sentiu a aproximação do perigo quando Cesar Chavez, recém-saído de uma vitória sobre os plantadores de uvas da Califórnia, visitou a Flórida. "O próximo alvo dele", lamentou-se Austin em memorando a Woodruff, "será a laranja. Ele até mencionou pelo nome nossa companhia." Austin sabia que não podia ignorar Chavez como figura sem importância. "Ele adotou o papel e a postura geral de um Messias", escreveu sombriamente. A situação nos pomares da Miniature Maid na Flórida era vulnerável, uma vez que a companhia empregava cerca de 6.000

trabalhadores migrantes durante a estação da colheita. A maioria constituída de negros. O salário era o mínimo. Homens, mulheres e crianças viviam em "estruturas que pareciam quartéis", sem banheiros ou meios de recreação. "Se fôssemos objeto de uma reportagem fotográfica", concluiu Austin, "iríamos nos dar mal." Em 1960, no mesmo ano em que a Coke adquirira a Minute Maid, Edward R. Murrow chamara a atenção, pela primeira vez, para as condições horrendas dos pomares da Flórida, em um documentário da CBS, o *Harvest of Shame.* Ninguém na companhia demonstrara muita preocupação. Dez anos mais tarde, apenas meses depois do assustado memorando de Austin, Chet Huntley apresentou um programa atualizado da NBC sobre o mesmo assunto, intitulado *Migrants,* mostrando que nada mudara em uma década. Os pomares da Coca-Cola foram objeto de atenção especial, com um furioso capataz da Minute Maid diante da câmera ordenando à equipe de TV que se retirasse. Embora Paul Austin e Luke Smith, o presidente da Coca-Cola Foods, tivessem explicado a Martin Carr, o produtor do programa, os planos da Coke para melhorar as condições, o documentário não os mencionou.

Apenas dias antes de *Migrant* ser posto no ar, Smith e Austin compareceram a uma pré-apresentação em circuito fechado para as afiliadas da NBC em Houston. Não ficaram absolutamente felizes com o que viram. Enfurecido, Austin ligou para o presidente da NBC, Julian Goodman, berrando que a estação estava "fazendo uma grandissíssima sujeira com a Coke". O executivo da televisão escutou com toda polidez, uma vez que a Coca-Cola já comprara mais de U$2 milhões em *spots* na NBC para a temporada de 1970. No fim, a NBC concordou em acrescentar uma única frase sobre "o grande plano da Coke, que a companhia alega que corrigirá... as deficiências", e omitir a declaração de que a Coke estabelecia os padrões para toda a indústria.

As mudanças cosméticas, porém, não conseguiram desviar a má publicidade. Quando Martin Carr

contou à imprensa a "enorme pressão" aplicada pelos homens da Coke para que modificasse o documentário, a companhia ganhou a fisionomia de censor empresarial. Menos de uma semana depois de o documentário ter sido apresentado, no dia 15 de julho, o senador Walter Mondale assumiu a presidência de uma subcomissão encarregada de estudar a difícil situação dos trabalhadores migrantes. "Nada mudará", alertou Mondale em sua declaração inicial, "até que esse sistema podre seja posto a nu e considerado como responsável." Philip Moore, chefe do Projeto Responsabilidade Empresarial, disse aos senadores que enquanto os migrantes trabalhavam com salários de escravo, Paul Austin ganhava US$150.000 anuais e possuía 55.000 ações da Coke, que lhe rendiam dividendos anuais de US$79.200. "Eu gostaria de perguntar ao Sr. Austin", disse Moore, "por que, quando se trata de lucros, as empresas trabalham rápido, mas quando se trata de condições humanas, elas, na melhor das hipóteses, arrastam-se?" E Moore concluiu com uma previsão mordaz: "Sei simplesmente que Austin e outros funcionários da Coke vão comparecer a estas tomadas de depoimentos e que vão dizer: 'Sentimos muito, rapazes. Sentimos muito ter estuprado essas pessoas. Sentimos muito porque não lhes pagamos o suficiente para que vivam um mês, e muito menos um ano. Sentimos que trabalhadores migrantes faleçam à idade de 43 anos... Mas, agora, vamos nos comportar melhor.'" Vários dias depois, quando Austin, acompanhado pelo advogado Joseph Califano, compareceu perante a comissão de Mondale, confirmou as expectativas de Moore.*

Reconheceu que as condições dos trabalhadores da Minute Maid eram "deploráveis", mas disse também que a companhia pensava nesse momento em contratar numerosos migrantes como empregados regulares, com direito a todos os benefícios. A Coca-Cola proporcionaria moradias decentes e os alimentaria bem, prestaria os adequados cuidados médicos, inclusive às crianças, e lhes daria oportunidades de recreação. Por último, Austin pediu a criação de uma Aliança Nacional da Agroindústria, nos moldes da Aliança Nacional dos Empresários.

Sob cerrado interrogatório dos senadores, o desempenho de Austin foi quase impecável.

Observou que, além dos problemas de subalimentação e moradia inadequada, os migrantes sofriam com "um profundo senso de inutilidade". Propunha-se a dar-lhes "dignidade humana"

e uma oportunidade de "subirem não só em nossas operações ligadas aos cítricos mas através de toda a estrutura de nossa empresa". O executivo da Coca-Cola cometeu apenas um deslize, quando revelou um racismo condescendente. "Essas pessoas", explicou, "não têm uma filosofia de disciplina de trabalho." Combinado com resultados tangíveis do subseqüente Projeto de Trabalho na Agricultura (ALP), Austin transformou a reação inicialmente hostil da mídia em sucesso de relações públicas. A Ti*me* saudou o discurso de Austin no Senado como "A Franqueza que Refresca".

0 colhedor de laranjas negro Willy Reynolds tornou-se entrevistado nota 10 depois de mudar-se para sua nova casa em Frostproof, Flórida. "É como a gente nascer de novo", disse ele.

* Califano lembra-se que "era o mais hostil plenário de tomada de depoimentos em que jamais entrei, congestionado de internos e de estudantes furiosos. Uma moça de cabelos pretos, usando óculos, aproximou-se de mim e disse: 'Seu merda, você se vendeu.' Era Hillary Clinton".

"Estive antes em casas como esta, mas apenas como visita. Nunca pensei que viesse a ser dono de uma delas." *A Business Week* concedeu à Coke seu Prêmio de Cidadania nos Negócios de 1970.

Até mesmo Ralph Nader ficou impressionado com a sinceridade de Austin quando Joe Califano os reuniu em um jantar. Depois de escutar polidamente a descrição que o executivo da Coca-Cola fez de seu horror às condições dos pomares de laranja, Nader perguntou: "0 que é que faz um homem sensível como o senhor, formado pela Faculdade de Direito de Harvard, enfiar bebidas xaroposas marrons no estômago de pessoas?" Olhando dentro do olho do paladino dos consumidores, Austin respondeu: "Não acho que haja nada de errado em vender uma bebida refrescante." **LIXO,**

POLUIÇÃO E OUTROS IRRITANTES

Exatamente no momento em que escapava por um fio de acusações de frio descaso pelos trabalhadores migrantes, contudo, a companhia enfrentava irados ambientalistas. No início da década de 70, 40% de todos os refrigerantes eram vendidos em embalagens "descartáveis", número este que crescia sem parar. Pouco depois do Dia da Terra, no verão de 1970, protestadores construíram montanhas de garrafas de Coke não-retornáveis em frente à sede da companhia na North Avenue. Na mesma ocasião, projetos de lei sobre depósitos de garrafas apareceram em grande número nos legislativos estaduais. Uma pesquisa de 1971 descobrira que *5%* do lixo sólido do país era constituído de embalagens fabricadas pela The Coca-Cola Company, Homens da companhia explicaram, com certa razão, que se a Coke voltasse às garrafas retornáveis e a Pepsi não fizesse o mesmo, provocariam um desastre no mercado. Os consumidores queriam o fim do lixo no geral, mas, em casa, preferiam a conveniência da embalagem descartável.

Na esperança de conter as críticas, a Coca-Cola insistiu em reciclagem, frisando que a maioria das instalações de engarrafamento de propriedade da companhia estava devolvendo aos vendedores vidro e papel para que fossem novamente usados. Equipes de publicidade da companhia criaram cartazes com um inteligente jogo de palavras, do mesmo tipo belicoso usado pelos que eram favoráveis à guerra no Vietnã, que dizia: "América, ame-a, ou deixe-a." "Se você me ama", exortava um cartaz, mostrando latas e garrafas de Coke, "não me deixe." A fim de captar a atenção do público, a companhia, no interesse da prevenção do lixo, quebrou sua regra sobre a sexualidade ostensiva. "Curve-se um pouco", dizia, provocante, um anúncio, mostrando o traseiro de uma bonita moça que se curvava para apanhar uma garrafa.

Embora tivesse claramente tratado o escândalo sobre os migrantes como um problema empresarial prático, Austin parecia realmente interessado em questões ambientais. Na tranqüilidade tropical das Bahamas, gerentes da Coca-Cola tomaram parte em uma série de seminários dirigidos pela Universidade de Harvard, com a presença de professores de elite vindos de todas as partes dos Estados Unidos. Ao contrário de reuniões padronizadas de gerentes, essas sessões humanísticas enfatizavam visões amplas e gerais, auto-atualização e conscientização ambiental. E produziram um impacto enorme sobre Austin e seus colegas. No mundo do futuro, souberam, água limpa valeria mais do que ouro. Austin pediu a Bob Broadwater, que já era o encarregado da aquisição de subsidiárias, que recrutasse um quadro de sérios diplomados da Escola de Administração de Empresas de Harvard e criasse meios para aplicar as lições do seminário. Subordinado diretamente a Austin e fora da rotina da burocracia da Coke, o grupo logo ganhou o apelido de "Os Órfãos de Austin", Broadwater e seus órfãos sentiam um prazer imenso na liberdade que desfrutavam de explorar novas áreas. A primeira descoberta deles foi a Aqua-Chem, uma companhia importante no campo da dessalinização e purificação da água, que poderia ser também um instrumento eficaz para acabar com o boicote árabe, uma vez que os países áridos do Oriente Médio precisavam urgentemente de instalações de dessalinização. Os órfãos compraram uma engarrafador de água natural em Massachusetts, cultivaram frutas e verduras hidropônicas sob plástico na ilha Kharg, no Irã, adquiriram uma companhia de plásticos em Wisconsin para fazer experimentos com sacos de lixo e garrafas biodegradáveis e criaram camarões no México. Após uma sessão de um dia inteiro com Sterling Livingston, um ex-professor de Harvard que fundara em Boston e Washington, D.C seu próprio complexo de ensino de administração, o educador sugeriu que os ativos homens da Coke lhe comprassem imediatamente o Sterling Institute. "Diabo, aquilo só custava um milhão de dólares", lembra-se Broadwater. "Naqueles dias, a gente gastava isso antes do café da manhã." Com exceção da companhia de água natural, nenhuma das aquisições feitas por Broadwater deu lucro.

Evidentemente, Paul Austin estava disposto a esquecer lucros imediatos para obter o tal "efeito de halo". Afinal de contas, em 1970, a companhia tinha US$150 milhões em caixa e o dinheiro continuava a jorrar sob a forma de vendas de refrigerantes, chegando a US$300 milhões em 1974. Por que não deixar que gerentes jovens e idealistas tivessem uma oportunidade? Austin sentia por eles um interesse paternal. "É fascinante", disse. "Em três anos, a gente vê um rapaz transformar-se em empresário." Não sendo apenas um executivo paternalista que tratava novos negócios como se fossem brinquedos, Austin era um ecologista renascido, que fez em 1970, perante a Associação de Banqueiros da Geórgia, um discurso apocalíptico, intitulado pomposamente de "Renovação Ambiental ou o Fim... Quo Vadis?" O presidente da Coca-Cola, em tom apaixonado, fez uma reunião da "dura prova de homicídio ambiental", advertindo contra um destino final feito "de água que não se pode beber e de ar que não se pode respirar". Os complacentes banqueiros sulistas devem ter ficado atônitos ao ouvirem o presidente da Coca-Cola falando como se fosse Ralph Nader discursando sobre anfetaminas. "Estamos enviando foguetes à lua... enquanto permanecemos afundados até os joelhos em nosso próprio lixo", continuou ele. "A menos que *todos* comecemos *imediatamente* a reverter o processo de autodestruição iminente, que *nós* colocamos em movimento... esta nossa terra verde se transformará em um *cemitério!'*

Mas não só isso. Austin estava assustado também com a explosão demográfica, "No período de vida de uma criança nascida *neste* ano haverá cerca de *quinze bilhões* de habitantes nesta Terra incrivelmente delicada." Austin considerava uma perspectiva assustadora "essas vastas hordas de humanidade", embora seus colegas da Coca-Cola devam ter pensado que ele perdera o juízo. O que acontecera com o sistema tradicional de valores que sustentava ser a função principal do ser humano na Terra servir de conduto para a Coca-Cola? Em um nível, Paul Austin acreditava sinceramente no que dissera aos banqueiros. Mas nunca perdeu de vista seu objetivo final de vender mais refrigerantes. Ou como observou anos depois um comentarista: A Coca-Cola e seu pessoal "parecem funcionar simultaneamente em dois níveis: um nobre, mesmo platônico, e o outro impiedosamente prático". Depois de todas essas explosões, as propostas concretas de Austin para a Coca-Cola eram bem prosaicas. Logo que algum "dispositivo eficiente" surgisse para eliminar as emissões de hidrocarbonetos, prometia converter ao mesmo toda a enorme frota de caminhões da Coke. Enquanto isso, eles continuariam a fazer suas rondas poluidoras. Observou que 70% das embalagens da Coke ainda eram retornáveis e tinha esperança de encontrar uma garrafa plástica descartável que pudesse ser incinerada sem produzir hidrocarbonetos.

AFTC ATACA

Sinceros ou não, os discursos de Austin e as atividades da Coke no campo ecológico não conseguiram evitar renovada atenção do governo. Qualquer homem da Coca-Cola dotado de senso de história teria forçosamente previsto essa situação, uma vez que a Federal Trade Commission - FTC (Comissão Federal de Comércio) já processara Asa Candler, há mais de *50* anos. Nesse momento, dirigida pelo comissário Robert Pitofsky, homem dado a cruzadas e encorajado pelo forte movimento em defesa dos consumidores, a FTC atacou mais uma vez.

A primeira escaramuça travou-se em torno do Big Name Bingo, uma promoção que utilizava o espaço sob as chapinhas. Consumidores de Tab e Coke podiam ganhar US$100 anexando os revestimentos internos das chapinhas, onde apareciam 20 pessoas famosas, como respostas a dez perguntas constantes do cartão de bingo. A FTC fez objeções ao *concurso,* uma vez que as regras não esclareciam que as perguntas falaciosas exigiam respostas múltiplas. A maioria dos jogadores, por exemplo, identificava o almirante Byrd como o homem que fizera uma expedição ao Ártico. A fim de ganhar o prêmio, porém, eles tinham também que colar o revestimento da chapinha com a efígie de

Horatio Nelson à pergunta. Analogamente, Woodrow Wilson e Guglielmo Marconi haviam comparecido à Conferência de Paz de Paris. No que não surpreendeu, houve apenas 831

vencedores em 1.500.000 participantes. Logo depois de a FTC ter formalizado a queixa, duas ações judiciais coletivas, pleiteando indenizações de US$425 milhões, foram intentadas contra a Coca-Cola e a Glendinning Company, que administrava o concurso para a primeira.

Enquanto a farsa do bingo provocava manchetes desfavoráveis, pouco dinheiro isso custava à companhia. Sem se deixar abater, a FTC abriu imediatamente uma segunda frente. Em 1971, processou a Coca-Cola por supostamente induzir a erro nos anúncios da Hi-C, nos quais um pobre pai permitia que os filhos consumissem batatas fritas, biscoitos e outros alimentos inferiores. "Que almoço!" exclamava narrador. "Mas papai sabe que a única coisa apreciável nisso é uma Hi-C geladíssima." A bebida, continuava ele, era "feita com fruta mesmo e tinha alto conteúdo de vitamina C", Os procuradores da FTC observaram que havia pouco suco de fruta autêntica na Hi-C e que ela continha menos vitamina C do que o suco de laranja, ao passo que os anúncios insinuavam o contrário. Os comerciais transmitiam também a idéia de que não importava se as crianças comiam ou não alimentos inferiores, enquanto tomassem Hi-C. Os homens da FTC ficaram especialmente irritados com uma promoção conjunta com a Kellogg, na qual uma menininha comia, no café da manhã, Pop Tart e bebia Hi-C. A companhia defendeu-se alegando que a queixa baseava-se em "idéias dietéticas pessoais e sem base científica". Simplesmente porque preferia o consumo de suco de frutas naturais, isso não era razão para que a Comissão penalizasse a Hi-C e "desencorajasse o público americano de usar seu direito de exercer livre escolha em matéria de refrigerantes". Em 1972, a FTC concordou com os advogados da Coke e pediu baixa da ação.

No mesmo ano, contudo, a FTC atacou o próprio coração da indústria de refrigerantes, alegando que o sistema de franquia exclusiva transgredia a Lei Antitruste Sherman, uma vez que o monopólio de um engarrafador sobre determinado território impedia concorrência leal. Um alto uivo de protesto levantou-se em todos os Estados Unidos, enquanto a Coke e a Pepsi se aliavam para combater o inimigo comum. O processo iniciado pela FTC se arrastaria durante anos, lançando uma sombra aziaga sobre toda a década. A Coca-Cola Company e seus engarrafadores adotaram simultaneamente duas estratégias, procurando reparo nos tribunais, ao mesmo tempo em que seus lobistas batalhavam incansavelmente pela aprovação de legislação específica que isentasse os refrigerantes de ação judicial. As voltas e reviravoltas do processo afetariam profundamente as relações tradicionais entre os engarrafadores e a companhia, mas ninguém poderia ter previsto esse fato em 1972.

DICKY MANHOSO FAZ SUAS MÁGICAS BESTAS

Ao ser desfechado o terceiro ataque da FTC, alguns frustrados homens da Coca-Cola sentiram um cheiro de coisa podre no ar, achando que essa ação em tantas frentes não poderia ser mera coincidência. O Presidente Nixon, profundamente em débito com Don Kendall, da Pepsi, devia ter chegado à conclusão de que algumas mágicas bestas e sujas eram necessárias. "Trata-se apenas de minha humilde impressão", escreveu um veterano dono de balcão, "mas acho que alguém anda tentando agradar o chefe." Claro, a ação da FTC produzia também um impacto sobre a Pepsi, embora os paranóicos homens da Coke raciocinassem que a destruição do sistema de franquia exclusiva prejudicaria muito mais o gigante. Preocupado com a situação, Ovid Davis, lobista da Coke, sugeriu a necessidade de contratação de uma figura de alto nível em Washington que fosse "ligada ao Governo Nixon".

Tenha Nixon dado autorização ou não à FTC, ele facilitou claramente o ingresso da Pepsi na União Soviética. Paul Austin ordenara ao presidente da Export, John Talley, que reabrisse as negociações com a URSS. Em setembro de 1972, Talley comunicou a Robert Woodruff que "parece

claro que levamos nossa atitude de ser 'mais real do que o rei' muito além do bom julgamento empresarial". O que Talley não sabia era que Don Kendall já fechara quase um ano antes um negócio com o premier soviético Kosygin, durante uma visita que fizera a Moscou como membro da delegação americana a uma conferência soviético-americana de comércio. Ansioso para comprar trigo americano, Kosygin achou que fazer negócio com o amigo de Nixon na Pepsi seria politicamente conveniente. Foram precisos mais dez meses para acertar todos os detalhes, mas, em novembro de 1972, pouco depois de Talley ter enviado seu memorando, a Pepsi anunciou um contrato exclusivo de dez anos com a União Soviética.

Enfurecido, Paul Austin censurou-se acremente por ter deixado passar a oportunidade que tivera em fins da década de 1960. Resolvido a estabelecer uma cabeça-de-ponte na Rússia, manifestou a executivos da companhia a confiança em que "a Coca-Cola, como o refrigerante mais popular do mundo, claro que será vendida na União Soviética", e delegou esse projeto a Bob Broadwater, que nos anos seguintes realizou mais de 20 viagens à Rússia.

Nixon pode ter obtido sucesso em diplomacia de copa e cozinha com os chineses e russos, mas fracassou em todas suas demais iniciativas presidenciais. Ao irromper uma onda de protestos antiguerra nas universidades, enviou soldados da Guarda Nacional ao Ohio a fim de reprimir os manifestantes na Kent State University, onde as tropas abriram fogo, matando quatro estudantes. A guerra chegara ao galinheiro da casa. Incrível como parecesse, nesse momento americanos matavam seus próprios filhos.

ENSINANDO O MUNDO A CANTAR

No atordoado rescaldo desse fato, o movimento antiguerra perdeu o fôlego, enquanto numerosos filhos do surto de nascimentos do pós-guerra e membros da contracultura abandonavam a luta política em troca de uma paz mais pessoal. Aglomeraram-se em reuniões para manifestação de amor mútuo, festivais de rock, comunas e cultos, procurando significado em uma sociedade que parecia resolvida a autodestruir-se. A música popular refletiu esse anelo por serenidade e segurança. Em 1970, o *Bridge Over Troubled Waters,* de Simon & Garfunkel, ganhava o Disco de Platina, enquanto o *Let It Be,* dos Beatles, era premiado com o Disco de Ouro. Enquanto isso, a campanha da "Isso é que é" da Coca-Cola ainda explorava a canção-tema lançada em 1969, juntamente com vinhetas da vida americana.

Um comercial, intitulado "Wheels", focalizava a obsessão do país com a mobilidade, enquanto outro disparava, em menos de um minuto, uma coletânea de 63 fotos, incluindo a Estátua da Liberdade e, em um raro momento de paródia de si mesmo, realmente mostrava a Mamãe e uma torta de maçã. A campanha traía sua era, porém, e o ritmo frenético introduzido no comercial não combinava com a busca de tranqüilidade de um país despedaçado.

Em resposta, Bill Backer modificou a canção "Isso é que é", transformando-a em uma suave balada sertaneja que falava de "Sentimentos amistosos, sentimentos amistosos, / Tomara que os esteja sentindo." ("Friendly feelings, friendly feelings, / Hope they're happenin' to you.") A nova letra deslizava sobre visuais de hippies felizes e limpos - um rapaz e uma moça, violão às costas da garota, dançando em um campo no interior, uma cena de casamento ao ar livre, um casal de adolescentes com estrelas brancas nas camisas, juntamente com uma mistura apropriada de negros - todos rindo e saboreando uma Coke. Enquanto a canção terminava, um apresentador de voz cálida informava ao público que "uma garrafa de Coke aproxima mais pessoas do que qualquer outro refrigerante no mundo" ("a bottle of Coke has brought more people together than any other soft drink in the world"). Na tomada final, uma garrafa de Coca-Cola inclinava-se sobre outra em busca de carinho.

O senso de oportunidade de Backer foi, como sempre, impecável. Meses depois do lança-mento de *Sentimentos Amistosos,* em fevereiro de 1971, a versão de James Taylor de *You've Got a Friend* surgiu, explorando sentimentos semelhantes. Entrementes, Backer trabalhava em outra variante de "Isso é que é" que estendia essa ânsia de amizade e fraternidade além das fronteiras dos Estados Unidos, unificando todo o mundo numa fantasia de intimidade coletiva. Billy Davis, um produtor negro da Motown e ex-membro do The Four Tops que ingressara no time da publicidade, compôs a música de um dos comerciais mais populares jamais feitos.

No alto de um morro na Itália, a Coca-Cola reuniu cerca de 200 jovens adultos de cara limpa, procedentes de todos os cantos do mundo, usando apropriados trajos nacionais. Colocando-se em fileiras organizadas em pirâmide invertida e tendo nas mãos garrafas de Coke, eles olhavam diretamente para a frente enquanto cantavam; "Eu gostaria de comprar um lar para o mundo e mobiliá-lo com amor, / Plantar macieiras, criar abelhas e rolinhas brancas como a neve." A visão de jovens idealistas cantando para um mundo cansado tranqüilizava como um hino religioso em uma igreja ao ar livre, enquanto apertavam fortemente nas mãos garrafas de Coca-Cola, como se fossem poderosos talismãs para promover a paz. Da mesma maneira que estava construindo lares para seus trabalhadores migrantes, a Coke queria abrigar o mundo de alguma maneira ambígua. Enquanto os hippies se retiravam para fazendas nas colinas, a canção de Backer falava liricamente em plantar macieiras e criar abelhas.

"Eu gostaria de ensinar o mundo a cantar em harmonia perfeita", continuavam as doces vozes.

"Eu gostaria de comprar uma Coke para o mundo e lhe fazer companhia. Isso é que é..." Lançado em julho de 1971, o comercial causou sensação. Ninguém achou absurdo que um refrigerante pudesse, de alguma maneira, salvar o mundo ou que os jovens no anúncio estivessem fazendo apenas movimentos labiais para acompanhar as vozes dos New Seekers, um grupo britânico de música pop. A companhia e os engarrafadores foram bombardeados por mais de 100.000 cartas pedindo a partitura da música. A Coke forneceu-as, juntamente com discos de 45rpm. Quando as estações de rádio reclamaram por estar cedendo tempo para comercial gratuito, Backer reescreveu a balada para eliminar qualquer referência a Coca-Cola e o New Seekers gravou-a. Com o disco atingindo o primeiro lugar nas paradas de sucesso, um grupo apressadamente reunido chamado Hillside Singers lançou uma versão "country-and-western" da música. Em princípios de 1972, as duas gravações haviam vendido um total de um milhão de cópias. Aquilo era, como observou ironicamente a *Newsweek,* "uma forma certeira de publicidade subliminar". Embora a Coca-Cola não fosse mencionada na letra, todos pensavam automaticamente na bebida toda vez que ouviam a canção.

OS BONS TEMPOS DE ANTIGAMENTE E AS BANDEJAS

Enquanto lutavam para compreender os tempos perturbados que viviam, os americanos não só procuravam o consolo em um mundo que cantasse em harmonia, mas recordavam-se com carinho de uma época que, nesse momento, parecia de doce inocência, época em que acreditavam em um Deus benevolente, as crianças rebeldes não faziam coisa pior do que usar penteado rabo-de-pato, a economia florescia e a América e seus produtos dominavam o mundo. Em 1972, com a encenação de *Grease* na Broadway, uma nostalgia da década de 1950 varreu o país. Juntamente com a saudade, e para certa surpresa da companhia, despontou a mania de coleção de troféus da Coke.

No mesmo ano, Cecil Munsey escreveu o *Illustrated Guide to the Collectibles of Coca-Cola,* no qual não faltavam as bandejas de servir com efígies de Hilda Clark e Lillian Nordica, melindrosas da década de 20, garotos sardentos de Norman Rockwell na década de 30, o Papai Noel de Haddon Sundbloom, aviadores da II Guerra Mundial bebericando refrigerantes e sadias beldades da década de 50 anunciando a hora da Coke. Por todo o país, colecionadores tomaram conhecimento da

existência uns dos outros através de publicações sobre antiguidades, encontros inesperados em mercados de pulga e por viva voz. Em 1975, nascera o Clã Cola. Thom Thompson, um arquiteto de Kentucky e ainda colecionador ativo, foi um dos fundadores. "Ao sair o livro de Munsey, nós o consideramos como uma espécie de Bíblia", lembra-se ele. O livro era dedicado a Wilbur Kurtz, Jr., o arquivista da companhia, mostrado entre bandejas e velhas garrafas. Na primeira convenção do clube, realizada em Atlanta, Kurtz escoltou os devotos da Coke ao seu santuário na North Avenue, "Wilbur era uma espécie de Deus para nós", recorda-se Thompson. "Nós o conhecêramos no livro de Munsey e ali estava ele, em carne e osso. Ele era um grande contador de história, embora um bocado delas provavelmente fosse ficção." De repente, velhas folhinhas e bandejas aumentaram de valor, alcançando preços de dezenas e em seguida de centenas de dólares. Kurtz ficou inicialmente espantado com a onda de interesse e, em seguida, felicíssimo em descobrir que se tornara o centro das atenções, especialmente porque vários executivos da companhia haviam tentado demiti-lo no passado. "Eles pensavam que eu não estava dando nenhuma contribuição real à companhia", contou Kurtz em entrevista concedida pouco antes de sua morte. "Eles eram homens de negócios. Não pensavam em termos de história e preservação." A explosão de nostalgia elevou o status do humilde arquivista na companhia à medida que os homens de *marketing,* ansiosos para faturar coisas memoráveis, procuraram-no querendo peças antigas. Reproduzindo-as, trouxeram de novo à vida modelos antigos, como bandejas com a efígie de Hilda Clark, vendidas ou distribuídas como prêmios através do sistema de engarrafadores.

Enquanto distúrbios de rua e *smog* toldavam cidades outrora cheias de vida, publicitários da Coke mineravam o passado rural mítico da América. Em 1972, a cantora *country* Dottie West compôs e cantou outro comercial clássico da Coke. "Fui criada sob o sol do interior", dizia ela em voz fanhosa, "Sou feliz com coisas simples:/ Uma dança de sábado à noite, uma garrafa de Coke, e a alegria trazida pelo azulão." Deixando de lado a rápida vinheta, esse comercial contava uma história simples de volta ao lar. Enquanto o táxi da moça descia a estrada de terra da fazenda, o irmão saltava do alto do palheiro, a irmãzinha pulava do balanço feito com um pneu velho, vovó sorria feliz e papai abandonava o trator. A cena final mostrava a filha pródiga balançando-se no sofá do alpendre com o belo namorado da cidadezinha, conversando tranqüilos e bebendo Coke, enquanto a música concluía que isso era a coisa real. Essa e outras historinhas curtas e bem elaboradas de 60 segundos constituíam pequeninas jóias, embora consumissem centenas de metros de filme, tomadas múltiplas e milhares de dólares por cada segundo do produto final. A felicidade e espontaneidade visíveis eram resultado de um trabalho monumental. "Você, de camisa listrada", berrava em 1972 um diretor da McCann, "segure a garrafa mais baixa para podermos ver o rótulo. Lourinha aí nos fundos, deite-se sobre o estômago!" Cada gesto nos comerciais fora colocado no roteiro para produzir efeito máximo.

O MOMENTO DE GLÓRIA DE CHARLES DUNCAN

Enquanto os gênios criativos da McCann filmavam inspirados comerciais, a própria The Coca-Cola Company mudava e evoluía lentamente. Em 1970, Robert Woodruff trouxe de volta Charles Duncan, que se encontrava em Londres, onde reunira valiosa experiência internacional como gerente da divisão européia da Coca-Cola Export. Em fins do ano seguinte, o Chefe nomeou Duncan para o cargo de presidente de toda a companhia, deixando Paul Austin como presidente do Conselho de Administração. Enquanto a filosofia elitista de Austin dirigira a Coca-Cola durante a década de 1960, Duncan fornecia uma indispensável gerência do dia-a-dia. Juntos, os dois homens formavam uma equipe potencialmente complementar. O poder real, no entanto, permanecia com Austin.* Duncan, porém, ainda exercia poder suficiente para mudar a maneira como era administrada a Coca-Cola Export. Com a exploração das operações no exterior nas décadas de 1950 e 1960, os homens da

Export trabalhavam independentemente, como aventureiros dotados de plena autonomia, prontos para improvisar e tomar decisões em frações de segundo e demonstrando um desdém *macho* pelos executivos de Atlanta, presos às suas carteiras. Em princípios da década de 70, porém, agitação trabalhista, governos socialistas e uma reação antiempresa em todo o mundo anunciavam problemas para os líderes autônomos da Export. No Uruguai, onde dois empregados da Coke foram presos por envolvimento em um movimento de libertação, seus colegas revoltaram-se e ocuparam a engarrafadora. O governo marxista de Salva-dor Allende "comprou" todas as operações chilenas da Coca-Cola, instalando nelas pessoal próprio. Vários funcionários argentinos da Coke foram seqüestrados e mantidos em cativeiro à espera de pagamento de resgate. Na Itália, quando uma engarrafadora de propriedade da companhia preferiu requerer falência a submeter-se a um forte sindicato, os operários imediatamente a ocuparam. Em Atlanta, pouco antes de Charles Duncan assumir a presidência, um porta-voz da companhia ignorou, com um encolher de ombros, a situação italiana. "Talvez seja séria, talvez não", disse. "Essas coisas apresentam a tendência de perder alguma coisa na tradução." Esse tipo de atitude, juntamente com uma inquietação de âmbito mundial, convenceram Duncan em 1972 a transferir de Nova York para Atlanta a sede da Coca-Cola Export. Além do mais, por essa altura, a receita obtida no exterior excedia de longe a renda interna. "Havia um perigo real de que a cauda começasse a sacudir o cachorro", lembra-se um dos homens da Export. A mudança para o coração ainda provinciano do Sul despertou profundo ressentimento entre os homens da Coke que trabalhavam no exterior. Optaram por escritórios no outro lado da cidade, tão longe quanto possível da North Avenue. Não obstante, o sistema descentralizado de Austin começara a refluir para Atlanta.

Aproveitando a atenção de Duncan nas operações do dia-a-dia, Austin passou a viajar mais, gastando mais da metade de seu tempo saltando de um lado para o outro do globo. Com grande desalento, encontrou freqüentemente atitudes hostis contra a companhia. A medida que * Na Coca-Cola, o poder estava onde a pessoa o encontrava. Robert Woodruff "aposentado" desde 1955, continuava a mandar de seu poleiro na Comissão de Finanças. Quando foi nomeado presidente da companhia, Austin conservou o poder, embora Lee Talley controlasse a diretoria. Austin manteve ainda a autoridade final quando se tornou presidente do Conselho de Administração.

o colonialismo diminuía, aumentava o nacionalismo, juntamente com a tendência de denegrir as poderosas empresas multinacionais. A Coca-Cola, na qualidade de produto mais onipresente na terra, fornecia um alvo tentador. Os autores de *Global Reach,* livro publicado em 1974, acusaram a Coke de "subnutrição comerciogênica", alegando que famílias mexicanas vendiam habitualmente frangos e ovos para comprar Coke para o pai, "enquanto as crianças definham por falta de proteínas". Funcionários de saúde africanos chamavam uma forma local de desnutrição de "síndrome Fanta" porque pensavam que se relacionava com consumo exagerado de refrigerantes açucarados. No ano seguinte, no *Sugar Blues,* William Duffy atribuiu a maior parte das doenças humanas ao uso excessivo de açúcar branco, o principal ingrediente da Coke. "Os vendedores de açúcar são nossos predadores", escreveu, "levando-nos à tentação, mascateando uma espécie de pesticida humano doce, doce." Só os mais fortes sobreviveriam, alegava o autor sensacionalista, "enquanto o resto se afogaria em outro dilúvio bíblico - não de água desta vez, mas de Coke".

Enquanto combatiam essas alegações, Austin e Duncan esforçavam-se também para conviver com o movimento feminino de liberação. Em princípios da década de 1970, as mulheres lutaram e gradualmente conseguiram acesso aos escalões básico e intermediário, antes ocupados apenas por homens na The Coca-Cola Company. Em 1973, a revista *Refresher* publicou o perfil de Carol Hinkey, a primeira representante de campo da companhia. Embora "viva e trabalhe em um mundo de

homens", garantia o artigo a quaisquer homens que porventura se sentissem ameaçados, ela era "profundamente feminina". No mesmo ano, a companhia realizou uma "auditoria social" interna a fim de apurar até que ponto estava se saindo bem em matéria de ação progressista e questões ligadas às mulheres. O relatório dos consultores dizia que fora feito um "progresso considerável", mas que havia ainda "alguma distância a percorrer".

Pela primeira vez, empregados da companhia reuniram-se em pequenos grupos para discutir alguma coisa além das maravilhas do refrigerante. Em "sessões normativas", falavam livremente em uma espécie de grupo de encontro patrocinado pela empresa. Mary Gresham, que começara trabalhando em 1943 na sala de correio e subira gradualmente para uma posição de chefia no departamento de publicidade, quando deu por si estava em um seminário só de mulheres. Jovens secretárias queixaram-se de que os homens dirigiam-se a elas pelo primeiro nome, enquanto esperavam em troca serem chamados de "Sr. Fulano." Mary, finalmente, explodiu: "Eles podem me chamar como quiserem, desde que me paguem o mesmo salário do homem cujo trabalho tomei." As reuniões acabaram em piadas de parte dos homens. "Ouvi dizer que você vai agora me chamar pelo primeiro nome", um deles disse a Mary, com uma ponta de irritação na voz. Diane McKaig, tirada do HEW para aconselhar a Coca-Cola sobre maneiras de desviar ameaças do movimento em defesa dos consumidores, foi uma das poucas mulheres a receber um salário decente.

Mas nem mesmo homens poderosos estavam seguros para sempre. Enquanto Austin fazia uma longa viagem pela África em 1974, Robert Woodruff chegou à conclusão de que era o momento oportuno para uma mudança de poder. Levou um consultor independente a sugerir que o presidente da companhia precisava dispor de mais autoridade - isto é, Duncan devia realmente dirigir a Coke.

Woodruff, porém, agira prematuramente, antes que Duncan conseguisse apoio suficiente no nível de diretoria. Ao voltar do exterior e descobrir o que acontecera, Austin, furioso, apelou diretamente para a diretoria, exigindo a exoneração de Duncan. Em uma tempestuosa sessão, venceu o embate, tomando-se o primeiro homem a enfrentar Woodruff e sobreviver.

O relacionamento entre Paul Austin e Robert Woodruff sempre fora um caso peculiar de amor-ódio. "Em um minuto, eles eram tão chegados um ao outro como pai e filho", lembra- se um colega de ambos. "No seguinte, rosnavam um para o outro como se fossem dois gatos."

Nesse momento, aparentemente, o homem mais moço declarara, de uma vez por todas, sua independência do idoso patriarca. Woodruff recuperou-se de dois derrames cerebrais sucessivos em 1972, mas sua saúde declinou aos poucos durante a década. Para o lugar do de fenestrado Duncan, Austin promoveu Luke Smith, um popular e tradicional homem da Coca-Cola que ingressara na companhia em 1940. Embora figura brilhante, Smith não era um líder dinâmico e sempre se voltava para Austin em busca de orientação final. Mais importante que tudo, do ponto de vista de Austin, Luke Smith mantinha excelente relacionamento com os engarrafadores todo-poderosos - relacionamento esse que logo depois assumiria importância crucial.

A THOMAS COMPANY E O TANGO DA FTC

Em inícios da década de 1970, a Coca-Cola evidentemente tinha engarrafadores demais. De um máximo de 1.200 na década de 1920, o número de franquias da Coca nos Estados Unidos caíra para 800 em 1970, embora quase dois terços deles gaseificassem seu xarope em cidades com população de 50.000 habitantes ou menos. Embora o engarrafador de cidade pequena continuasse a ser uma tradição da companhia, ele simplesmente não era tão eficiente assim no mercado moderno. A companhia facilitou as fusões e vendas entre eles com seu novo Departamento de Consolidação de Engarrafadores. Nas primeiras décadas do século, o sistema de licenciados independentes promovera efetivamente a disseminação do refrigerante por todos os Estados Unidos. Nesse

momento, porém, os territórios com um raio de 80 quilômetros, apropriados para o cavalo e a carroça, eram minúsculos para as jamantas que corriam barulhentas pelas superestradas com plena carga. Linhas de engarrafamento e enlatamento de alta velocidade tinham condições de produzir o suficiente para cobrir estados inteiros. Redes de supermercados, como a Winn-Dixie e a Safeway, não queriam negociar com numerosos engarrafadores locais, que ofereciam diferentes serviços e preços. A Coca-Cola enfrentava acirrada concorrência não só da Pepsi, mas de colas genéricas produzidas em massa para venda com rótulo próprio nas redes de supermercados.

Devido à existência do contrato de engarrafamento perpétuo, contudo, a companhia dispunha de pouco poder para impor mudanças - ao contrário da Pepsi, onde Walter Mack começara com territórios mais vastos, menos engarrafadores e mais flexibilidade. Em conseqüência, a Pepsi podia facilmente oferecer preços mais baixos a grandes pontos de venda de âmbito nacional. Quando representantes nacionais de vendas da Coca-Cola negociavam vendas com descontos aos supermercados, os engarrafadores locais, que não haviam sido consultados, revoltavam-se com a invasão de seus territórios, uma vez que eram forçados a vender por uma margem de lucros menor.

Uma tensão intolerável acumulou-se nos territórios da Thomas Company, onde o grisalho DeSales Harrison ainda exercia poder total, coletando um dízimo de 12,5% sobre cada galão de xarope de Coca-Cola vendido aos seus engarrafadores, o que tomava quase impossível para eles enfrentar os preços da Pepsi.

Em 1973, falecendo finalmente Harrison, os homens da companhia imediatamente entraram em negociações para adquirir a Thomas Company, cujo território abrigava um terço da população americana. Embora as ofertas anteriores houvessem sido recusadas, Paul Austin estava mais otimista dessa vez, e por várias razões. Em primeiro lugar, a inflação de princípios da década de 70

estava corroendo a renda fixa de 12,5% da Thomas Company. Em segundo, as "marcas consorciadas", tais como Sprite, Fanta, Fresca e TaB estavam corroendo ininterruptamente os lucros da Thomas Company, uma vez que o contrato perpétuo só se aplicava à Coca-Cola, à parte um volume insignificante pela TaB. A medida que mais produtos fossem lançados - tal como o Mr.

Pibb, uma criação de 1973 destinada a concorrer com a Dr. Pepper - a posição de barganha da Thomas ficaria mais fraca.

A pressão real, porém, vinha do julgamento iminente do processo da FTC contra o sistema de franquias exclusivas. Embora ostensivamente The Coca-Cola Company lutasse com unhas e dentes contra a FTC, havia fortes indícios de que *queria* perder a causa, a fim de liquidar, de uma vez por todas, com o contrato perpétuo de engarrafamento. No dia em que um engarrafador de Taft, Califórnia, processou a companhia, por lhe ter negado permissão para vender o produto em um território adjacente, a Coca-Cola contestou com um argumento engenhoso. Se o empresário de Taft ou a FTC ganhassem a causa, avisou Luke Smith, a companhia utilizaria a decisão como desculpa para ab-rogar o contrato perpétuo sagrado. Sem a cláusula de território exclusivo, argumentavam os advogados da Coke, todo o contrato poderia ser declarado nulo de pleno efeito.

A ameaça de Smith levou ao pânico os administradores da Thomas Company. Por portas travessas, souberam que Paul Austin achava serem desnecessárias novas negociações, porquanto pensava que, dado tempo, o contrato nada mais valeria. Logo depois, representantes da Thomas Company concordaram com um preço de US$35 milhões. Em 1975, consumou-se a venda.

Comparado com a maioria dos padrões, o preço parecia absurdamente alto por direitos que haviam sido dados de mão beijada por Asa Candler em *1889*. Na década de 1970, contudo, a engarrafador primária cumpria uma grande e útil função. Do ponto de vista da companhia, porém, fora um excelente negócio, uma vez que pagava mais de US$8,5 milhões anualmente, nos termos do

velho contrato com a Thomas, e o preço subia todos os anos. Dentro de quatro anos, a compra se pagaria por si mesma.

UM OLHAR A CONTRAGOSTO PARA CIMA

A menor duração das campanhas de publicidade proporcionara outra indicação da preocupação da companhia com os engarrafadores. Logo que lançavam um *slogan* e uma canção, o pessoal da McCann começava a dar tratos à bola para criar outros, uma vez que os engarrafadores e suas esposas cansavam-se, muito antes de todos os demais telespectadores, do que viam na TV. E eles precisavam ser apaziguados, uma vez que pagavam metade do enorme orçamento para a televisão.

Em conseqüência, no verão de 1974, a companhia introduziu uma novidade no tema da "Isso é que é", mesmo que os homens da McCann estivessem criando comerciais incrivelmente eficazes. Ike Herbert, o habitualmente tranqüilo diretor de marketing da Coke, agarrou Bill Backer pela gravata borboleta. "Dê-me uma campanha que faça os engarrafadores se levantarem de suas cadeiras", disse, "ou lhe arranco os bagos." Por essa altura, a atmosfera sombria em que vivia o país se adensara ainda mais. Nixon permanecia na Casa Branca sob estado de sítio, à medida que as tomadas de depoimentos provocadas pelo escândalo de Watergate revelavam o lado podre da política americana. Os países da OPEP, em retaliação contra o apoio americano a Israel, impuseram um embargo de petróleo e a crise de energia agravou-se, O dólar desvalorizou-se e a inflação chegou à casa dos dois dígitos. As estatísticas de desemprego estabeleceram novos recordes. A Guerra do Vietnã estava evidentemente perdida, Uma vez que a Coca-Cola simbolizava mais a América do que qualquer outro produto, executivos da companhia consideraram a imagem cambaleante do país como uma ameaça direta.

Abandonando as mensagem de fraternidade universal, ordenaram aos homens da McCann que planejassem uma campanha de publicidade que restaurasse o orgulho americano.

Em resposta, Bill Backer criou o "Look Up, América" (Olha pra Cima, América), em ritmo de marcha, orquestrada com profusão de metais. Desavergonhadamente patriótico, o primeiro comercial mostrava o Sino da Liberdade, Niagara Falls, o Empire State Building, caubóis, ondas quebrando-se na praia, uma família de agricultores almoçando rosbife, um estouro de búfalos numa campina, gente dançando quadrilha, uma colheita de milho, um jogo de softball, um jogador de futebol e uma banda marchando - tudo isso em 60 segundos.

"Temos mais coisas boas neste país do que em qualquer outro lugar do mundo", informava o narrador aos telespectadores. "Tome uma Coke e comece a olhar pra cima!". O pessoal do refrigerante pensava realmente que podia mudar o estado de espírito da nação de desespero para alegria. "Cabe a pessoas como nós", disse um executivo aos empregados, "dissipar a tristeza da nação." Um mês depois do lançamento da campanha, começou a circular o boato de que Nixon anunciaria sua renúncia em discurso televisionado no dia 8 de agosto. Em vista disso, a Coca-Cola comprou horário nobre em todas as três redes pouco antes do discurso, repetindo a manobra no dia seguinte antes de Geral d Ford prestar juramento como Presidente. "Deixem que volte o lado risonho da vida", pedia a letra de Backer. Quem quer que estivesse na Casa Branca, os americanos deviam lembrar-se de suas prioridades e continuar a beber Coke.

Os anúncios não foram nem de longe tão eficazes como seus predecessores. Pareciam forçados.

O compasso de marcha e a voz de fundo do apresentador não eram tão memoráveis como os melhores trabalhos de Backer. O "Olha pra Cima, América", contudo, de fato correspondeu ao desejo ardente do país de negar que a economia estivesse fraquejando e que perdera poder mundial.

Aproximando-se as comemorações do Bicentenário em 1976, os americanos forçaram o aparecimento de um fervor patriótico artificial e a companhia anunciou que ia investir US$800.000

para patrocinar o *1600 Pennsylvania Avenue,* um espetáculo da Broadway escrito por Alan Jay Lerner e Leonard Bernstein e que tinha a intenção de ser uma lição otimista da história americana.

A INICIAÇÃO DE UM REFUGIADO CUBANO

As vendas mundiais no primeiro trimestre de 1975 atingiram níveis nunca alcançados, mas os números escondiam uma tendência alarmante. Nos Estados Unidos, as vendas haviam realmente caído abaixo das do ano anterior. A despeito do estardalhaço dos anúncios da Coke, a Pepsi avançava lentamente no mercado interno, o que levava Paul Austin a dar valor ainda maior aos negócios internacionais. A fim de acompanhar de perto o que acontecia no vasto império da Coke, Austin ignorou a hierarquia normal da Export Company, confiando, em vez disso, em técnicos de alto nível, como Cliff Shillinglaw, o misturador da altamente secreta fórmula 7X, que viajava por todo o globo monitorando a compra de ingredientes. Uma vez que apenas dois ou três homens na companhia conheciam a fórmula em qualquer dado momento, eles nunca viajavam no mesmo avião.

Em 1974, Shillinglaw, no Extremo Oriente para salvar algumas folhas de canela chinesa, sentiu dores no peito ao tomar o avião para Londres, onde tencionava reabastecer o suprimento europeu da 7X. Logo que chegou à Inglaterra, sofreu um grave ataque cardíaco.

Em Atlanta, a notícia do grave estado de saúde de Shillinglaw provocou uma febril transferência de poder e de conhecimentos. Asa Candler passara o segredo ao filho, Howard, que por seu turno o transmitira ao primeiro químico da companhia, W. C. Heath. Em 1948, o Dr. Heath entregara a fórmula do 7X ao seu sucessor, Orville May, que iniciara Cliff Shillinglaw em 1966. Nesse momento, em fevereiro de 1974, o Dr. May saiu da aposentadoria para instruir um jovem químico cubano chamado Roberto Goizueta, que fugira da terra natal *em* 1961, época em que Castro nacionalizara a empresa. O assessor Joe Jones informou a Robert Woodruff que o Dr. May ensinara também a Goizueta "o sistema de compra de ingredientes altamente sensíveis. Roberto é agora nosso homem n° 2, *com* plenas conhecimentos nessa área". No dia 15 de maio, May e Goizueta, viajando em aviões separados, seguiram para Londres a fim de reabastecer o estoque de 7X.

Entrementes, Bob Broadwater, voltando de uma rodada de negociações em Moscou, pegou as folhas de canela chinesa trazidas por Shillinglaw, a fim de contrabandeá-las para Atlanta. "Eu tinha medo de ser descoberto pela alfândega", lembra-se Broadwater, "de modo que guardei-as no chapéu russo de peles que estava usando." A despeito do nervo-sismo do alto escalão, a situação foi logo solucionada. Broadwater chegou à sede da empresa trazendo a canela. Roberto Goizueta, homem de maneiras refinadas, que fora trazido para Atlanta e preparado por Cliff Shillinglaw, assumiu sem problemas grande parte da autoridade do chefe enfermo. Embora Shillinglaw se recuperasse no devido tempo, nunca mais teve de volta seu antigo poder e faleceu em 1979. Mais importante para o futuro da companhia, Roberto Goizueta ingressara nos círculos internos do poder.

PROBLEMAS COMPLEXOS NO JAPÃO

Em inícios da década de 1970, os negócios no Japão haviam se transformado no maior dos mercados da Coke fora dos Estados Unidos. Em 1973, o Japão contribuiu com 18% de todo lucro empresarial da Coca-Cola, a despeito de um movimento em defesa dos consumidores cada vez mais ativo e da má administração da empresa local. Quando o "Imperador" Hal Roberts faleceu de câncer em 1971, Paul Austin nomeara Masaomi Iwamura para o cargo de presidente da Japanese Export, transformando-o no primeiro gerente nativo de uma companhia americana no Japão. Químico brilhante, Iwamura acabou por revelar-se um péssimo administrador. "Ele possuía uma mente completa, que concebia 27 planos de ação separados", lembra-se um colega, "mas não conseguia decidir-se por nenhum deles." Iwamura, membro da prestigiosa classe dos samurais, recusava-se também a falar com Nisaburo Takanashi, o engarrafador de Tóquio, que descendia de uma humilde

classe de mercadores.

Agravando ainda mais as coisas, a enorme garrafa Tamanho Família de 26 onças recebeu um volume exagerado de atenção da mídia japonesa quando algumas delas explodiram e o gerente americano de área deixou de apresentar o tradicional pedido de desculpas da cultura japonesa. "A Coca-Cola Company não ia dizer, 'Oh, sentimos muito que essa senhora tenha perdido o olho'", explica um veterano da Coke. "Tínhamos receio de que ela nos processasse." Mesmo quando Paul Austin ordenou que as garrafas grandes fossem envolvidas em plástico protetor, qualquer que fosse o custo extra, um desastre ainda maior ocorreu no Japão. Um ativo movimento de defesa dos consumidores provocou uma crise ao manifestar-se contra a coloração artificial cor de carvão da Fanta Grape. Manifestantes quebraram máquinas automáticas de servir e as vendas caíram verticalmente. Em resposta, a companhia criou uma nova versão, com a cor da pele de uvas verdadeiras. No inverno, ela vendeu bem, mas, no verão de 1974 a Fanta Grape fermentou nas prateleiras em todo o país, deixando um desagradável, embora inócuo, precipitado no fundo da garrafa. "Aqui-lo parecia uma tempestade de neve dentro da garrafa", recorda-se *um* homem da Coke. Milhões de caixas recolhidas, despejadas no oceano, tornaram literalmente roxa a baía de Tóquio durante vários dias.

Em 1975, desesperado, Paul Austin telefonou para Morton Hodgson, que gozaria a aposentadoria junto a uma piscina nas ilhas Virgens. "Estou com grandes problemas no Japão", disse-lhe Austin. "Perdemos metade de nosso lucro líquido em menos de 18 meses, é suficiente para abalar todo o balanço contábil da companhia." No início, Hodgson levantou dificuldades quando Austin pediu ajuda. "Por que não envia para lá alguns de seus jovens tigres?" Austin explicou que precisava de alguém com grande experiência em transformar engarrafadoras de piadas mal-administradas em operações rentáveis. "A principal razão porque quero que você vá para lá", reconheceu Austin, "é que os japoneses reverenciam coisas velhas, e você é um safado idoso." Conhecendo a sensibilidade de Hogdson a acusações de nepotismo, Austin não mencionou o outro elemento crucial de seu plano - Hodgson era sobrinho de Robert Woodruff.

Quando o respeitado veterano da Coca-Cola, nessa ocasião com 62 anos de idade, deixou a aposentadoria para dirigir a empresa no Japão, os engarrafadores mostraram-se corretamente reverentes. O lendário Velho estava enviando o parente querido para salvá-los. Ao contrário de Iwamura, que foi encarregado de supervisionar um projeto técnico de âmbito mundial, Hodgson imediatamente estabeleceu relações cordiais com os engarrafadores. Pediu abundantes desculpas à mídia pelo fiasco da Fanta, prometendo que restabeleceria a boa vontade e a harmonia. Soltando o grito de guerra "De Volta ao Beabá", aplicou técnicas de comercialização consagradas pelo tempo, concentrando-se em melhor serviço a revendedores e consumidores.

Organizou as "Sawayaka Tours" - viagens de turismo de uma semana a Paris e outras cidades européias - para engarrafadores e importantes donos de lojas de *saquê.* Os concursos atraíram 20 milhões de participantes. Uma nova campanha de anúncios, "Entre, Coke", mostrou jovens americanos, italianos e britânicos encharcando-se de refrigerante. A companhia lançou o Geórgia Coffee, um café já adoçado e enlatado, com uma vinheta comercial de E o *Vento Levou,* no qual o personagem Rhett Butler escolhia essa bebida, ignorando os desejos de Scarlett O'Hara.

Quando Hodgson deixou o Japão três anos depois, as vendas de produtos da Coca-Cola haviam atingido níveis recordes.

UM MESTRE EM ESCONDÊ-LA

Ao aposentar-se Hodgson pela segunda vez em 1978, tornou-se claro para todos os que cercavam Paul Austin que havia alguma coisa errada. Ele continuava, inexplicavelmente, a esquecer coisas.

Bob Broadwater foi o primeiro a notar o problema em 1975: "Eu sabia que Paul andava bebendo um pouco e simplesmente atribuí o fato à bebida. Todos nós atribuímos".

Com 59 anos, Paul Austin iniciara o lento e apavorante mergulho no Mal de Alzheimer.

Durante toda a parte final da década, à medida que seu estado se agravava aos poucos, Austin reagia defensivamente. "Ele era um mestre em esconder a doença", lembra-se Broadwater.

Figura sempre austera, distante, Austin afastou-se nesse momento de todos, com exceção dos colegas mais chegados.

Seu fingimento era eficaz, em grande parte porque os lapsos de memória tinham caráter temporário. A despeito da persistência na bebida e do aumento da sua irritabilidade, Paul Austin continuou a ser uma presença impressionante, que funcionava não apenas como figura decorativa, mas também como um autêntico líder. Em 1975, revelou os planos de construção de um novo arranha-céu que se ergueria por 26 andares, ao lado do pequeno e velho prédio de tijolos. No ano seguinte, reagindo à complexidade da indústria mundial, reorganizou a companhia em três grupos operacionais, nominalmente subordinados ao presidente Luke Smith.

Nessa época, a Coca-Cola Export finalmente se transferiu para a North Avenue, bem aconchegada sob as asas da companhia.

Baseados em Atlanta, os três chefes de grupo eram administradores competentes, todos os quais poderiam substituir Austin sem desdouro, em vez de Smith. O alemão Claus Halle, presidente da Export Corporation até 1976, sobrevivera ao regime autocrático de Max Keith e introduzira um enfoque refinado e meticuloso em seu setor. O sul-africano Ian Wilson, que fizera seu aprendizado sob as ordens de Austin na década de 1950, era um administrador dinâmico, culto, obstinado, que recentemente promovera uma remodelação completa nos negócios canadenses da companhia. Don Keough, natural de Iowa, chegara como parte da compra da Duncan Foods em 1964. Orador e vendedor soberbo, Keough logo depois parecia mais um veterano da Coke do que qualquer outra pessoa.

A CONEXÃO CARTER

0 controle que Austin exercia sobre a companhia era realçado por sua propalada amizade com o candidato democrata a presidência, Jimmy Carter. Quando o plantador de amendoim disputara o governo da Geórgia em 1970 contra Carl Sanders, um velho amigo da Coke, Austin, naturalmente, apoiara Sanders, sobretudo porque Carter censurava publicamente "as grandes empresas". Quando se tornou claro que o homem de Plains venceria a eleição, contudo, Austin e suas forças contribuíram com US$6.200 para a campanha. Como rotineiramente fazia com os governadores da Geórgia, a Coca-Cola emprestou o avião da companhia para viagens de Carter a conferências e pagou o serviço de limusine nas idas e voltas aos aeroportos. Tal como seus predecessores, Carter retribuiu com uma gratidão quase obsequiosa, freqüentemente pedindo conselhos a Austin.

Normalmente, empresas procuram influenciar políticos locais, mas, na Geórgia, o cenário se inverteu. Como observou um comentarista, servidores públicos recebidos com uma Coke supergelada na North Avenue sentiam-se "honrados, como o plebeu que é convidado para tomar chá com a Rainha".

Em 1972, Carter revelou ambições que iam além da Geórgia e pediu a Austin o apoio da Coca-Cola, caso se disputasse a presidência. Austin riu e disse "Claro", jamais sonhando que Carter, praticamente desconhecido na nação, conseguiria realmente eleger-se. Não obstante, quando o governador da Geórgia preparou-se para vôos mais altos, viajando a Tóquio e a Bruxelas - ostensivamente para fomentar o comércio do estado, mas também para ganhar experiência internacional e tornar-se conhecido no mundo -, funcionários locais da Coca-Cola prestaram-lhe

assessoria nesses países, fornecendo-lhe informações básicas sobre a política, a cultura e a economia locais. Com o patrocínio de Austin, Carter ingressou como membro na prestigiosa Comissão Trilateral.

Em 1974, Carter alardeou: "Temos nosso próprio Departamento de Estado na The Coca-Cola Company. Ela me fornece antecipadamente... análises penetrantes sobre o que um país é, quais são seus problemas, quem são seus líderes, e, quando chego, providenciam minha apresentação a esses líderes". Dois anos depois, durante a campanha presidencial de 1976, Paul Austin ofereceu um almoço no luxuoso "21" de Nova York, ocasião em que Carter garantiu a nervosos empresários que seus discursos sobre "as alianças perpétuas, pecaminosas" entre o dinheiro e a política eram apenas conversa. "Eu serei amigo das empresas", disse Carter à elite econômica ali reunida. "Nada farei para subverter ou minimizar os investimentos no exterior." Quando a Comissão Federal sobre Práticas Eleitorais resolveu que um jantar a US$500 por cabeça constituía uma contribuição ilegal para campanha, Austin, embaraçado, começou a mostrar menos ênfase na sua amizade com o candidato democrata.

Não obstante, nos dias finais da campanha, quando a posição ambiciosa de Carter em certas questões estava lhe reduzindo os índices de popularidade, ele contratou Tony Schwartz, um consultor de mídia de Nova York que criara centenas de comerciais da Coca-Cola. "Seja a Coca-Cola ou Jimmy Carter", explicou Schwartz, "nunca tentamos transmitir um ponto de vista, mas uma montagem de imagens e sons que deixa uma atitude positiva no telespectador." A propaganda extravagante funcionou. Carter assumiu o manto da liderança como um plantador de amendoim, cristão renascido, um estranho no ninho que defendia a justiça e a decência. E quando foi eleito cercou-se de uma plêiade de figuras da Coca-Cola - Charles Duncan tomou-se Vice-Secretário de Defesa (antes de ser promovido para Secretário de Energia), Joseph Califano abocanhou o HEW

(Departamento de Saúde, Educação e Bem-Estar Social), Griffin Bell, do escritório de advogacia King & Spalding, serviu como Procurador Geral, enquanto seus colegas Charles Kirbo e Jack Watson permaneciam como conselheiros de confiança. A "Máfia da Geórgia" estava seguramente instalada no poder. Infelizmente, nem Carter nem seus amigos íntimos levaram nada do *savoir faire* político de bons e velhos camaradas para Washington. O sucesso aparentemente subira à cabeça do novo presidente e ele comportou-se, na realidade, como um estranho, desdenhando o protocolo normal e alienando figuras democratas importantes, como Tip O'Oneill e, quase tão importante, a imprensa.

Em conseqüência, a mídia atacava sem piedade qualquer pequena coisa que sugerisse favoritismo de parte de Carter, tal como a proibição da Pepsi na Casa Branca e sua substituição por máquinas automáticas de venda da Coke. Quando Bert Lance flagrou uma secretária bebendo Pepsi, um jornalista ouviu-o repreender severamente a moça e citou-o textualmente: "Sabe de uma coisa, mocinha, nossa turma aqui bebe uma velha e boa bebida democrata, a Coke". O Presidente não podia nem comparecer a uma exposição de máscaras antigas na National Gallery of Art sem que a imprensa noticiasse que a mostra era co-patrocinada pela Coca-Cola e por suas engarrafadoras japonesas. E quando Jimmy e Rosalynn desceram o Mississippi a bordo do *Delta Queen,* o jornalista Jack Anderson, que escrevia uma coluna sindicalizada, observou que a publicidade gratuita era uma ajuda para o barco de turismo em decadência - que, por acaso, era de propriedade da New York Coca-Cola Bottling Company.

Alguns repórteres, porém, apresentavam matéria mais substanciosa. Em 1977, quando os preços do açúcar caíram, a Comissão de Comércio dos Estados Unidos recomendou uma taxa de 2% sobre o açúcar importado, com a finalidade de proteger os produtores do país. A Coca-Cola usava

anualmente um milhão de toneladas de açúcar, o que a transformava na maior consumidora mundial. Exercendo pressão através do Sugar Users Group (Grupo de Usuários de Açúcar), dirigido pelo homem da Coke John Mount, a companhia conseguiu convencer Carter a aprovar um plano que *pagava* dois centavos por libra-peso a indústria nacional, mantendo os preços baixos.

Indiretamente, portanto, os consumidores estavam subsidiando a Coca-Cola. Quando Mount comentou desastradamente que a Coke teria que "chamar alguns merdas" para garantir que as coisas se fariam como queria, vários congressistas chamaram a legislação proposta de projeto de lei Coca-Cola.

Em 1977, Paul Austin viajou incógnito a Cuba, onde manteve encontros secretos com Fidel Castro - presumivelmente para negociar a volta da companhia ao país, mesmo que a Coca-Cola tivesse uma reivindicação de US$27,5 milhões contra Cuba pelo confisco de suas fábricas em 1961.

A missão fracassou, salvo por alguns charutos que Castro enviou a Robert Woodruff por intermédio de Austin. Tendo prometido ao Presidente Carter que lhe faria um relatório da viagem, Austin teve com ele um breve encontro na Casa Branca. Quando o mordaz William Safire soube do episódio, concluiu que aquilo era um plano nefando para obter açúcar cubano. "A diplomacia açucareira Carter-Coke-Castro não é meramente um potencial conflito de interesses", escreveu Safire. "É uma coisa real." **ABRINDO PORTAS EM VOLTA DO MUNDO**

Austin teve mais sucesso ao negociar o ingresso da Coca-Cola em países *como* Portugal, Egito, Iêmen, Sudão, União Soviética e China. Embora nenhum desses golpes possa ser atribuído diretamente à intervenção de Carter, a bem anunciada preferência do presidente americano pelo refrigerante constituiu sem dúvida uma influência fundamental. Aconteceu, por exemplo, que a permissão portuguesa há muito esperada coincidiu com a aprovação pelo Departamento do Tesouro dos Estados Unidos de um empréstimo de US$300 milhões, de que Portugal necessitava urgentemente. De igual maneira, quando Austin encontrou-se com Anwar Sadat, preparando jeitosamente a volta suave ao Egito, a despeito do boicote árabe, o executivo perguntou-lhe se devia manter confidenciais suas amplas discussões ou comunicá-las ao seu governo. "Eu gostaria muito que as comunicasse", respondeu o imperturbável egípcio. "Esse é o motivo de nossa conversa." Com o poder implícito de Carter por trás, os homens da Coca-Cola conquistaram vitórias em país após país - com exceção da Índia, de onde a Coke retirou-se em 1977, por preferir não revelar sua fórmula ao governo. Esses êxitos, no entanto, só ocorreram após anos de pacientes negociações, que antecederam qualquer ajuda presidencial, como as que Bob Broadwater havia entabulado em Moscou. Embora o contrato de exclusividade da Pepsi com os soviéticos tivesse vigência até 1984, o pessoal de Kosygin decidiu que a Coca-Cola podia ser servida em eventos especiais. Em 1978, Broadwater assinou um contrato para fornecer Coca-Cola à Espartaquíada, o festival de esportes do bloco comunista, no ano seguinte. Essa vitória, porém, servia apenas como aquecimento de motores para os Jogos Olímpicos de Moscou, cujos direitos exclusivos foram comprados pela Coke pela soma de US$10 milhões. A Fanta Laranja borbulharia não só durante os eventos esportivos, mas por um longo período em toda a União Soviética. *O* grande prêmio de Austin, no entanto, caiu-lhe no colo em fins de 1978, quando Ian Wilson, executivo da Coke, escondido em uma suíte de hotel em Beijing, concluiu um acordo com os comunistas chineses apenas dias antes de o Departamento de Estado americano normalizar as relações diplomáticas com a China. Nesse *momento,* a despeito do pronunciamento do líder chinês no *Livro Vermelho dos Pensamentos de Mao,* de que a Coca-Cola "era o ópio dos cães raivosos do capitalismo revanchista", a bebida que era seu símbolo encontrou um lar no território continental chinês.

O DESCORTÊS DESAFIO DA PEPSI

Enquanto a Coca-Cola fazia manchetes em todo o mundo, porém, os negócios em casa haviam estagnado, ao mesmo tempo que a Pepsi avançava no valioso mercado do consumo doméstico, antecipando-se à Coke com as garrafas plásticas de 1,5 e *2* litros. Como símbolo do desnorteamento da Coke, a *1600 Pennsylvania Avenue,* a produção da Broadway que custara à companhia US$800.000, saiu de cena após apenas sete apresentações, ao mesmo tempo em que Clive Barnes, crítico teatral do *New York Times,* considerava-a "tediosa e simplória". Enquanto a Pepsi passava para a morna campanha "A Coke Dá Aquele Algo Mais" em 1976, a Pepsi reagia com a nova invocação "Tenha um Pepsi Dia". Como sempre, a Coca-Cola focalizava o produto, enquanto a rival concentrava-se em estilos de vida.

Quase por acidente, porém, a Pepsi adotou uma estratégia simultânea em contraste direto com seu enfoque habitual. Dick Alven, homem da Pepsi, fora enviado a Dallas com a missão aparentemente impossível de injetar vida nos negócios locais, onde sua companhia ocupava apenas uns miseráveis 4% do mercado de refrigerantes. Alven convenceu seu chefe de que precisavam tomar medidas drásticas e os dois solicitaram à sede da companhia que lhes permitisse usar a Stanford Agency, uma empresa de publicidade local, em vez da BBDO. Bob Stanford, que descobrira que a Pepsi derrotava a Coke em testes de sabor enquanto promovia uma coca genérica, a 7-11, sugeriu um ataque ousado à rival. Em 1975, as estações de TV de Dallas lançaram no ar comerciais pedindo aos telespectadores que "Aceitem o Desafio da Pepsi", mostrando ao mesmo tempo tomadas autênticas de consumidores veteranos da Coke muito espantados quando descobriam que preferiam a Pepsi em testes com olhos vendados. Só a Pepsi teria descido a esse método indigno, virtualmente proibido, uma vez que anúncios de comparação eram considerados pouco honestos. Ainda assim, os resultados foram inegáveis: dentro de dois anos, a fatia de mercado da Pepsi em Dallas saltara para 14%.

No início, o licenciado local da Coca-Cola ignorou os novos e indignos anúncios, fingindo que o efeito *dos* mesmos era temporário e que eles não mereciam resposta. Em seguida, porém, a Coke reduziu violentamente os preços, iniciando uma guerra. No "Projeto Mordecai", assim chamado em homenagem à figura bíblica que salvara o Povo Eleito de uma conspiração para destruí-lo, a Coke comprou grandes blocos de tempo em todas as três redes de televisão para bloquear os comerciais da Pepsi. "Um gole só não é suficiente", afirmavam os *spots* da Coke. Em outro, um texano rude e típico queixava-se dos tipos Pepsi de Nova York, "com seus golinhos...

pernas finas e sapatos pontudos de couro de lagarto". Outros comerciais procuravam reduzir ao absurdo o desafio, mostrando chimpanzés fazendo testes de olhos vendados ou atores decidindo qual de duas bolas de tênis era mais peluda. Ao fazer troça do desafio, porém, a Coke disparou um tiro que saiu pela culatra. Os homens da Pepsi e os telespectadores perceberam-lhe o pânico. Em Atlanta, o pessoal técnico da Coke realizou testes secretos próprios e, para seu horror, descobriram que os consumidores preferiam de fato a Pepsi numa margem de 58-42. Encorajados pelos resultados, outros engarrafadores da Pepsi no coração sulista da Coke adotaram o desafio, juntamente com o ativo licenciado de Los Angeles. Ao fim da década, os comerciais do desafio iam ao ar em um quarto dos mercados americanos.

Enquanto a fatia de mercado interno da Coke permanecia relativamente estável, a da Pepsi subia durante todo o fim da década de 1970. Em 1977, o orçamento de publicidade da Pepsi ultrapassou realmente, pela primeira vez, o da Coca-Cola, gastando cada firma pouco mais de US$24 milhões em suas principais marcas. No verão seguinte, o índice Nielsen de mercado demonstrou que a Pepsi, finalmente, ultrapassara a Coke em vendas em supermercados, que a Pepsi denominava a arena da "livre escolha". Na defensiva, homens da Coke afirmavam que sua bebida ainda levava vantagem no total dos pontos de varejo. "Eles devem utilizar alguns números estranhos", especulou John Sculley,

o jovem e combativo presidente da Pepsi-Cola.

Como dominava ainda o mercado das máquinas automáticas e balcões de refrigerantes, a Coca-Cola conservava uma considerável liderança global, mas o orgulho e a autoconfiança empresarial estavam sofrendo. As tendências, igualmente, eram desencorajadoras. Em 1978, a participação de mercado da Coke americana caiu de 26,6% para 26,3%, enquanto a da Pepsi subia de 17,2% para 17,6%. Numa ocasião em que cada fração de ponto percentual significava milhões de dólares, mudanças como essas teriam alarmado qualquer companhia. No caso da Coca-Cola, imersa em uma cultura empresarial que lhe transformava o produto principal em artigo religioso, os números eram horripilantes.

DORES DE CABEÇA MÚLTIPLAS

Os homens da Coca-Cola eram igualmente paranóicos a respeito de problemas que afetavam toda a indústria. A FDA chegou à conclusão de que a sacarina, da mesma maneira que os ciclamatos, causava câncer em ratos de laboratório e, por conseguinte, devia ser proibida nos termos da Emenda Delaney. Respondendo à intensa pressão da indústria de bebidas dietéticas, o Congresso votou uma "moratória" na aplicação da proibição da sacarina, mas que expiraria em maio de 1978 e ninguém sabia qual seria o destino da TaB, que era 100% sacarina. O crescimento demográfico zero, porém, representava uma ameaça mais sinistra a longo prazo. Desde que em 1977 a *Business Week,* em artigo de fundo advertira para "O Envelhecimento da Indústria de Refrigerantes", os demógrafos haviam previsto um futuro sombrio. A onda de nascimento de crianças passara, o mercado interno parecia saturado, guerras de preços explodiam e os avanços futuros seriam disputados centímetro por centímetro.

Além disso, as colas, muito embora compreendessem mais de 60% do consumo de refrigerantes nos Estados Unidos, eram desafiadas por grande número de novas bebidas destinadas a clientelas específicas. A segmentação do mercado de refrigerantes, que ganhara ímpeto na década de 60, ao fim da década de 1970 era uma guerra bem pesquisada e bem financiada. A Mountain Dew da Pepsi, que era apenas um fenômeno regional como bebida de matutos, tomou a frente, "entrando no território de John Denver", como disse um analista irônico, com uma campanha de anúncios sob o lema "Olá, sol, Olá Mountain Dew". Rapidamente, a Coke respondeu com a Mello Yello.

Muito longe de estabelecer o ritmo na indústria, The Coca-Cola Company tornara-se meramente reativa e fragmentada. Embora continuasse a ser uma máquina gigantesca de fazer dinheiro, parecia vaguear sem destino, sem nenhum senso especial de finalidade. Em fins da década de 1970, apenas 70% dos negócios da Coke tinham origem em refrigerantes, enquanto Austin, cada vez mais confuso, insistia na criação de camarões, projetos de fornecimento de água, e coisas assim, a despeito das margens de lucro pequenas ou negativas dessas atividades. A consolidação das engarrafadoras lhes reduzira o número para 550, mas ainda eram numerosas demais. Em 1977, a Coke diversificou-se na produção de vinho, mas a vinicultura, ao contrário do xarope da Coke, requeria grandes investimentos de capital e tempo para o envelhecimento apropriado do produto. O Coke's Wine Spectrum (criado com a combinação de várias marcas) nunca produziu muito dinheiro, enquanto irados batistas sulistas queixavam-se, dizendo que sua companhia imaculada não devia promover o consumo de álcool.* A Coca-Cola reagiu a seus múltiplos problemas despejando volumes sem precedentes de recursos em campanhas publicitárias.

A COKE E OS ESQUADRÕES DA MORTE

Enquanto isso, crises latentes no exterior explodiram em chamas, à medida que as amigáveis relações da Coca-Cola com ditadores desfaziam-se estrondosamente uma após outra. Em 1978, depois da deposição do Xá do Irã, o aiatolá Khomeini entregou as fábricas de Coca-Cola à

Associação dos Oprimidos, mas os antigos pisoteados não fizeram bons engarrafadores e o negócio logo faliu. No ano seguinte, os sandinistas expulsaram Somoza da Nicarágua. Adolfo Calero, o engarrafador local, combatera Somoza, que o mandara prender (Jimmy Carter, amigo da Coke, lhe conseguira a libertação). Embora Calero continuasse a engarrafar a bebida enquanto se aproximava a década de 80, a crítica violenta que fazia à liderança sandinista punha em perigo o negócio.

O pior problema, porém, surgiu na vizinha Guatemala, onde os operários da Coke na Cidade da Guatemala haviam formado um sindicato em 1975, deflagrando uma série de intimidações e atos de violência que se tornaram notórios quando da assembléia anual da The Coca-Cola Company, em maio de 1979. A companhia sempre se orgulhara desse curto encontro anual obrigatório, que em geral durava apenas 15 minutos. Em 1979, contudo, a Irmã Dorothy Gartland, uma freira pequenina mas decidida, que representava as 200 ações da Coca-Cola de propriedade das Irmãs da Providência apresentou uma resolução pedindo o estabelecimento de padrões de relações trabalhistas mínimos na rede mundial de licenciadas da companhia. A Irmã Gartland deplorou o caso de um licenciado da Coke na África do Sul que empregava detentos negros postos em liberdade para trabalhar e que lhes pagava apenas 25 centavos por dia. Em Laredo, Texas, continuou ela, o gerente da Coca-Cola pagava um salário de US$2,40 a hora a trabalhadores mexicanos, dizendo-lhes que eles eram descartáveis. A freira, porém, estava muito mais preocupada com a situação da Guatemala. Afim de explicar por que, apresentou Israel Marquez, antigo secretário-geral do sindicato dos operários da Coca-Cola na Guatemala, que viera da América Central para contar pessoalmente sua história.

* Nesse ínterim, a Pepsi se tornara muito mais diversificada do que a Coke, com sua divisão Frio-Lay fazendo bons negócios. Em 1978, a Pepsi comprou a Pizza Hut e a Taco Bell, que, claro, garantia à companhia pontos de venda exclusivos em todo o país. Os homens da Coke consolavam-se dizendo: a PepsiCo tornou-se mais conglomerado do que companhia de refrigerante, obtendo mais da metade de suas vendas desde 1975 de empresas não ligadas a bebidas.

Enquanto os embaraçados executivos da Coke ouviam-lhe as palavras através de um tradutor, o moreno guatemalteco fazia um discurso emocionado. Mecânico de geladeiras da fábrica da Coke na Cidade da Guatemala, Marquez falava em tons corrosivos de John Clayton Trotter, o advogado de Houston que dirigia a franquia em nome de Mary Fleming, uma viúva do Texas. Trotter, um alto e magro direitista com uma queda especial por temos de poliéster, considerava a sindicalização de seus operários uma conspiração fomentada por um lado pelos comunistas, e por outro pela rival franquia da Pepsi. Segundo Marquez, Trotter recorrera inicialmente, sem sucesso, ao suborno, à intimidação e a medidas judiciais para matar o nascente sindicato.

Em 1978, quando o repressor general Romeo Lucas Garcia tomara violentamente o poder na Guatemala, a violência esporádica se transformara em um banho de sangue, enquanto o mal-afamado Exército Secreto Anticomunista (ESA) e seu Esquadrão da Morte aterrorizavam o país.

Alguns dias depois de Marquez escapar por pouco da morte por fogo de fuzis enquanto dirigia seu jipe, o líder sindical Pedro Quevedo fora assassinado, baleado 12 vezes enquanto fazia entregas de Coca-Cola. Logo depois, o inquilino de Marquez, confundido com ele, caía sob uma barreira de tiros de metralhadora. Depois de uma terceira tentativa contra sua vida, Israel Marquez fugira relutante da Guatemala, procurando refugio na vizinha Costa Rica. Embora não pudesse provar nada, Marquez tinha absoluta certeza de que Trotter colaborara com o Esquadrão da Morte no planejamento da violência dirigida contra o sindicato, embora não houvesse prova ligando-o a qualquer incidente específico.

Enquanto a torrente de espanhol era traduzida aos arrancos e transformada em histórias de atrocidades em uma distante república de bananas, os executivos, na sala de diretoria de Delaware,

mexiam-se inquietos. Marquez lhes contou que, depois de deixar a Guatemala, Manoel Lopez Balam o substituíra como secretário do sindicato. Apenas um mês antes daquela reunião de diretoria, Balam tivera a garganta cortada enquanto ia buscar uma caixa de garrafas vazias de Coke em um armazém local. "Além de ser desumana", concluiu Marquez, "a situação é também ruim em termos econômicos. A imagem da Coca-Cola na Guatemala não poderia ser pior. Lá, *assassinato é chamado 'Coca-Cola.'"*

Durante um momento, caiu na sala um silêncio de estupefação. Em seguida, rapidamente, Paul Austin encerrou os trabalhos. A resolução apresentada pelas freiras, disse ele, significaria uma "intromissão desnecessária nos negócios internos das... afiliadas" e seria difícil de impor a engarrafadores independentes. "Embora lamentemos os problemas na Guatemala", prosseguiu, "temos também que respeitar as leis e costumes de outras nações." A reunião terminou em meio a um caos de altos protestos dos acionistas minoritários, enquanto Austin batia na mesa com o martelo cerimonial.

O desempenho de Austin foi estranho para o homem que demonstrara tanto interesse por trabalhadores migrantes quando prestara depoimento ao Senado nove anos antes. Naquela primavera, ele se mostrava com freqüência confuso e brigão, na mesma ocasião em que entrava na segunda e grave fase do Mal de Alzheimer. Não obstante, seu pronunciamento refletia precisamente a política da companhia, de negar responsabilidade pelo que faziam seus licenciados independentes. Já que os afiliados da Coke engarrafavam nesse momento a bebida em 135 países, as implicações da projetada resolução eram estonteantes. Se a companhia realmente assumisse responsabilidade pelo bem-estar dos operários de todas as fábricas, aquilo poderia facilmente transformar-se em um pesadelo para o departamento de pessoal - para nada dizer da equipe de relações públicas.

A situação da Guatemala persistiu, contudo, e o relato dramático de Marquez chegou às manchetes em todo o país, incluindo o *The Wall Street Journal*. No verão de 1979, continuando os assassinatos, seqüestros e espancamentos, a Anistia Internacional e a International Union of Food and Allied Workers' Association (IUF), com sede na Suíça, juntaram-se ao coro de vozes que exigiam que a Coca-Cola substituísse Trotter e seus gerentes, Embora O SONO *INQUIETO DO GIGANTE VERMELHO*

293

a companhia enviasse seu chefe de segurança, Leo Conroy, para a Guatemala, onde ele fez uma investigação de uma semana, o ex-membro do FBI não conseguiu encontrar prova ligando diretamente Trotter aos assassinatos, o que dificilmente surpreendia, uma vez que Conroy não falava espanhol, não se encontrou com Trotter e nunca entrou sequer na engarrafadora.

Confidencialmente, Conroy disse a outro homem da Coca-Cola que não voltaria à Guatemala: "Lá não é seguro", disse. "E dou valor à minha vida!" Brandindo o relatório de Conroy, o executivo Don Keough disse aos críticos que a companhia não poderia fazer coisa alguma sem provas. "Sentimos nojo e embaraço com o tipo de atos que o Sr. Trotter anda praticando", disse Keough, "mas não podemos dar-nos o luxo de agir em qualquer outro meio que não seja o legal." Na verdade, a companhia teria adorado livrar-se de Trotter, mas não queria dar a impressão de que estava cedendo a pressões externas. Sob a péssima administração de Trotter, a fatia de mercado da Coke na Cidade da Guatemala caíra para 30%. Ele engarrafava também a Dr. Pepper, a 7-Up e outros sabores, a despeito dos protestos da Coca-Cola, e alegava-se que cobrara à companhia impostos de importação que jamais tivera que pagar.

Infelizmente, o manhoso texano sabia que, nesse momento, podia pedir uma soma absurda por sua conflagrada engarrafadora, uma vez que a companhia queria tanto livrar-se dele. Em conseqüência, a companhia resolveu esperar até 1981, quando expiraria o contrato de engarrafamento. Correndo mais

sangue do que xarope na engarrafadora guatemalteca, contudo, os críticos da Coca-Cola tornaram-se mais violentos. O deputado Donald Pease aumentou a pressão sobre a companhia, escrevendo uma carta ao Presidente Carter sobre a "negligência desumana" da Coca-Cola diante da "onda de assassinatos, torturas, seqüestros e intimidação". Citando os estreitos laços de Carter com a empresa de refrigerantes, Pease exigia ação. A carta "confidencial" vazou para a imprensa e foi amplamente divulgada.

Enquanto se dava conta de que a situação na Guatemala estava agravando-se e escapando ao controle, a atenção de Don Keough foi desviada para uma batalha muito mais perto de casa.

Executivos da companhia haviam chegado à conclusão de que grande parte de seus problemas internos deviam-se ao antigo contrato de engarrafamento, que não permitia aumento de custos trabalhistas, publicidade, despesas gerais ou com ingredientes, com exceção do açúcar. Em fins de 1977, enquanto a inflação escalava, Paul Austin deu ordens ao presidente Luke Smith para conseguir, a qualquer custo, uma emenda nos contratos, nesse momento em que a Thomas Company não constituía mais obstáculo.

Se alguém podia levar a bom termo essa tarefa aparentemente impossível era Smith, um sulista tradicional e caloroso que os engarrafadores amavam e em quem confiavam. Embora um pequeno número de fiéis licenciados concordasse em que a companhia precisava de alguma ajuda para anunciar mais eficazmente, a emenda proposta por Smith, concedendo à companhia flexibilidade ilimitada na formação do preço do xarope, foi difícil de engolir. Em maio de 1978, Smith e Keough levaram o que engarrafadores zombeteiros chamaram de "espetáculo de cachorro e pônei" a seis reuniões espalhadas pelo país, com a finalidade de convencer engarrafadores hesitantes a concordarem.

Bill Schmidt, cujo avô fora o primeiro a engarrafar a Coke em 1901, era um exemplo do dedicado homem da Coca-Cola, tendo acabado de inaugurar um museu cheio de relíquias e peças antigas em sua engarrafadora em Elizabethtown, Kentucky. No início, ouviu de mente aberta a exposição da companhia, mas depois ficou enojado com emenda arrogante proposta. Finalmente, segundo lembra, "a coisa simplesmente ferveu dentro de mim", e redigiu uma série de protestos, que enviou a uma lista crescente de engarrafadores. Sem querer, Schmidt, quando deu por si, era o líder não-oficial da oposição. Considerada a questão mais desagregadora a atingir a Coca-Cola desde sua grande batalha intestina de inícios da década de 20, a emenda dividiu homens cujos antepassados haviam sido pioneiros do negócio.

Ambos os lados argumentavam que o processo intentado pela FTC, ainda pendente de julgamento, sobre a cláusula territorial exclusiva, lhes confirmava as posições. O contingente de Schmidt, os "engarrafadores antiemenda", argumentaram que era imprudente mexer no contrato até que a questão com a FTC fosse resolvida, uma vez que isso poderia estimular os burocratas a esforços ainda maiores. Luke Smith brandia a dissolução potencial dos territórios como se fosse um porrete, como fizera com a Thomas Company, e dizia que para se precaverem contra a possibilidade de o caso da FTC ser resolvido contra eles, os engarrafadores deviam assinar a emenda para garantir que continuariam com um contrato.

Nesse *vórtice* entrou Brian Dyson, um argentino que fora trazido para assumir o controle da divisão americana da companhia. Quando seu amigo Don Keough lhe pedira para deixar o cargo de chefe da Divisão Sul da América Latina, Dyson relutara inicialmente. "Por que não convida um americano?" Sabia que o sistema americano estava um caos, e se não conseguisse remediar a situação esse fato talvez marcasse o fim de sua carreira. Keough, porém, estava convencido de que Dyson poderia salvar a situação. Afinal de contas, o argentino fizera seu aprendizado do negócio na

Venezuela, um dos poucos países onde a Pepsi dominava inteiramente o mercado. Em conseqüência, Dyson estava acostumado a disputar cada venda. Além disso, o argentino, neto de imigrantes britânicos, era alto, magro, atlético e finamente educado.

Transferindo-se para Atlanta em agosto de 1978, ele imediatamente se envolveu na disputa da emenda.

No mês seguinte, a companhia cedeu finalmente às críticas, modificando a emenda e estabelecendo um limite à percentagem a que o preço do xarope poderia ser elevado. Nesse momento, haveria duas escalas móveis - a primeira para o açúcar e a segunda para "o elemento base", constituído de todos os demais ingredientes, vinculadas ao Índice de Preços ao Consumidor. Como prêmio, a companhia concordou em acabar com o desajeitado xarope BX de pré-mistura, com seu preço artificialmente inflacionado, e permitir aos engarrafadores que assinassem a emenda da compra do concentrado em lugar do xarope grosso. Schmidt continuou a objetar, uma vez que o IPC subia mais rápido do que os ingredientes baratos. Não obstante, depois de forte pressão, a companhia conseguiu finalmente obter a assinatura de mais da metade dos engarrafadores em abril de 1979, quando capitularam duas grandes empresas, a New York e a United.

A GRANDE REUNIÃO

O acordo ocorreu justamente a tempo para a gigantesca convenção de São Francisco, a "Grande Reunião" de Brian Dyson em junho - o primeiro encontro dos engarrafadores desde a campanha da "Isso é que é", lançada em Atlanta dez anos antes. Ainda machucados e divididos por causa da questão da emenda e desencorajados pelos avanços da Pepsi, os engarrafadores compareceram desconfiados para saber o que esse sul-americano tinha a dizer. Praticamente nenhum deles o vira em pessoa, e muito menos o ouvira falar. Após o costumeiro número de canto e dança no estilo Broadway, o alto e anguloso Dyson, um tanto nervoso, aproximou-se da tribuna, levando na mão crispada a tradicional garrafa de 6,5 onças. Enquanto falava, sua imagem era projetada em uma imensa tela de vídeo.

"Recentemente", disse ele aos engarrafadores, "todos nós passamos por um período de *exame* de consciência." Orelhas se empinaram. Talvez ele realmente fosse reconhecer alguns dos problemas que os afligiam, em vez de repetir um discurso convencional. Após mencionar o debate da emenda, mencionou um a um os desastres da década - a FTC, a crise de energia, a crise do açúcar, o ataque à sacarina, a legislação sobre devolução de embalagens, o move-mento de defesa dos consumidores, a inflação, os controles de preços e salários. Reconheceu que o valor das ações da Coke havia subido apenas uns meros três décimos por cento em dez anos. "No mesmo período, as ações da Pepsi subiram de 21,4% para 24,2%." Os engarrafa-dores ficaram todos boquiabertos. Dyson quebrara todos os precedentes e pronunciara a palavra "P" em frente à maioria dos homens da Coke na América. A Pepsi, continuou Dyson, chamara a Coca-Cola de "a companhia da nostalgia, uma empresa inteiramente preocupada com glórias passadas". Se era assim, a companhia estava condenada. Mas, prometeu, "estamos dispostos *a fazer o que quer que seja necessário,* por quanto tempo for necessário, para virar pelo avesso este negócio... Juntos, temos que *resolver* o problema, por mais tempo que isso leve".

Dyson, evidentemente, falava sério, mas a Grande Coke poderia mesmo fazer o que pregava? Como primeiro passo, os engarrafadores souberam que precisavam de uma campanha publicitária espetacular. Poderia a McCann dar conta disso? Na grande tela de vídeo, os novos comerciais tomavam forma. "Coca-Cola dá mais vida" ("Have a Coke and smile"), cantavam jovens esfuziantes. "Ela me faz sentir tão b-e-ee-m, / Ela me faz sentir tão *legal,* Coca-Cola dá mais vida."

("It makes me feel goo-oo-ood, / It makes me feel *nice,* have a Coke and smile.") E os jovens

dançavam com todo o entusiasmo. A Coke chiava e borbulhava. Na platéia, pés começaram a bater.

Essa era a coisa certa. Parecia uma coisa que Bill Backer poderia ter escrito, embora ele houvesse deixado recentemente a McCann para abrir sua própria agência. "É assim que deve ser, / e eu gostaria de ver / todo o mundo sorrindo comigo." ("That's the way it should be, / and I'd like to see /

the whole world smilling with me.")

Nos intervalos entre as projeções dos novos anúncios na tela, o homem de comercialização, o profundamente sério Bill Van Loan, explicava que, da mesma maneira que o caubói macho estava associado aos cigarros Marlboro, "o mundo de americanos sorridentes pode literalmente ser da Coca-Cola". Mas não poderia ser apenas um sorriso qualquer, "Ele deve vir do próprio produto." Ao *contrário* dos anúncios da Pepsi, que insistiam com as pessoas para que ingressassem em algum grupo mítico, os novos comerciais da Coke apresentavam o produto como o herói. "A *Coke* causa o sorriso." Na maioria dos anúncios, contudo, os sorrisos ensaiados eram obviamente forçados demais, com uma única extraordinária exceção. Enquanto os outros relampejavam em vinhetas, esse único transmitia uma história enternecedora. Enquanto o machucado negro "Mean" Joe Greene, do Pittsburgh Steelers, descia manquejando o túnel do estádio em direção aos vestiários, um garoto tímido, cara de lua cheia, segurando uma garrafa de Coke de 16 onças, chamou em voz alta: "Sr.

Greene, Sr. Greene". 0 abatido jogador de futebol virou-se parcialmente. "Sim?"' rosnou. O garoto gaguejou: "Eu quero apenas que o senhor saiba que eu penso, penso que o senhor é o melhor, sempre". Insensível ao elogio, Greene grunhiu: "Sim, certo", e fez menção de afastar-se.

Desesperado, incapaz de pensar em mais alguma coisa, o menino ofereceu-lhe a Coke, mas ele recusou-a. "De verdade", insistiu o garoto, "pode ficar com ela". Resignado, Greene cedeu, erguendo alto a garrafa e bebendo-a toda em um único e glorioso gole. A música aumentava de tom enquanto vozes alegres cantavam "Coca-Cola dá mais vida". Quando o menino virou-se para ir embora, abatido o jogador, nesse momento inteiramente refrescado, berrou "Hei, garoto!" e lançou-lhe sua camisa de malha. A boca se abrindo em um sorriso incrível que fazia tudo perfeito no mundo, ele continuou seu caminho para o vestiário.

O drama de Mean Joe Greene criou uma sensação instantânea. Embora não estivesse programado para ser levado no ar senão um ano depois do lançamento da campanha, depois da apresentação os engarrafadores cercaram Bill Van Loan por todos os lados, exigindo que o anúncio fosse usado imediatamente. Milhares de telespectadores escreveram para agradecer à companhia pelo maior comercial que jamais haviam assistido. A mídia gostou outro tanto ou mais, publicando artigos sobre o desempenho de Mean Joe na *Newsweek, People, Sports*

Illustrated, e *The New York Times,* ao mesmo tempo que o atacante/ator do Steelers' aparecia nos programas *Good Morning, America* e *Today*. O anúncio inspirou mesmo um filme feito especialmente para a TV. Greene contou que o trabalho consumira três dias extenuantes, em parte porque Tommy Oken, o ator de dez anos, continuava a embaralhar suas falas por causa do autêntico respeito que sentia por ele. No último dia, o jogador entornou 18 garrafas de 16 onças de Coca-Cola e ainda conseguiu sorrir.* "Quando Joe dá as costas no fim", escreveu um culto executivo da Coke, "parece que está representando Otelo." Aquilo era, notou melancolicamente o antigo criador de anúncios para a Pepsi, John Bergin, "o comercial perfeito".

UMA PUNHALADA NAS COSTAS

Os engarrafadores sentiram-se animados quando deixaram o grande salão da convenção naquele dia de junho de 1979. Logo depois, contudo, receberam um telegrama de Paul Austin que provocou ondas de choque em todo o sistema. O amado Luke Smith, de apenas 60 anos de idade, "vai

aposentar-se por razões pessoais", comunicou Austin. "A diretoria não nomeou ainda seu sucessor.

Assumirei os deveres adicionais da presidência." Começaram a circular boatos na família Coca-Cola sobre o que realmente acontecera. Todos na companhia sabiam que Luke Smith conseguira quase sozinho as assinaturas da maioria dos engarrafadores na emenda. Ele lisonjeara, cativara, ameaçara, implorara: cruzara o país de um lado para o outro, passara horas ao telefone. A fim de relaxar, tirou duas semanas em agosto para navegar pelo Lake Lanier, que ficava bem ao norte de Atlanta, em sua casa flutuante. Numa sexta-feira, recebeu pelo rádio do barco uma chamada de Fil Eisenberg, o chefe do Departamento Financeiro da Coca-Cola. "Paul quer você fora", disse ele a Smith.

Ninguém jamais soube exatamente por que Austin demitiu Smith assim de repente, embora o Mal de Alzheimer, em rápido agravamento, contribuísse certamente para a decisão. Na Grande Reunião em junho, Austin fizera com dificuldade alguns comentários, recusando-se a permitir que as câmeras de vídeo o projetassem na grande tela, que lhe teria mostrado o rosto trêmulo. No fim daquele ano, seguiu de avião para New Orleans, onde ia fazer um discurso, e esqueceu o motivo por que estava na cidade. Mesmo sem um diagnóstico, Austin compreendeu que havia alguma coisa terrivelmente errada com ele e sua reação foi apegar-se com unhas e dentes ao poder.

Uma manchete da *Business Week* bradava "A SUCESSÃO NA COKE É NOVAMENTE UMA INCÓGNITA". Austin criou o novo cargo de vice-presidente do Conselho de Administração e indicou seis homens para o posto, todos os quais poderiam assumir o controle dos destinos da companhia, onde, o arranjo foi logo batizado de "esquadrão de combate à prostituição" ou de "concurso de beleza", *com* apostas sobre o vencedor. *A Business Week* escolheu Don Keough, embora pessoas bem informadas achassem que o sul-africano Ian Wilson era o candidato mais provável. Na verdade, o próprio Wilson estava inteiramente convencido de que seria o escolhido, uma vez que tanto Woodruff quanto Austin haviam-lhe dito particularmente que seria ele. De qualquer modo, como notou um jornalista, "Austin não parece um homem que pensa em aposentadoria". Embora estivesse se aproximando de seu 65° aniversário, a diretoria poderia prorrogar um ano após outro a aposentadoria compulsória.

Enquanto Austin ficava cada vez mais alquebrado, sua esposa reunia poder na companhia. A ex-Jeane Weed, uma natural do Mississippi, era secretária de uma companhia engarrafadora em Chicago quando Austin a conhecera em 1950, Nesse momento, tornando-se o marido cada * Greene vomitou depois da sexta Coke, mas, obedientemente, continuou a emborcar uma depois da outra - tudo em vão, porque os diretores acabaram por usar a primeira tomada de cena. Um "clip" descartado e vendido ilegalmente tomou-se um famoso "fora" na TV. Nele, Greene devia dizer "Hei, garoto.' Pegue!" Em vez disso, ele disse "Hei, garoto!" e soltou um tremendo anoto.

vez mais confuso, ela tentou ajudar, tomando um interesse todo especial pelo arranha-céu quase terminado. A Sra. Austin provocou arrepios em empregados tradicionalistas com sua abordagem arrogante de decoração de interiores, substituindo os quadros clássicos da Coca-Cola pintados por Norman Rockwell por obras de artistas da *avant-garde.* Empregados descontentes chamavam-na de Sra. Vice-Presidente do Conselho, enquanto outros davam classificação de medíocres a péssimos aos quadros que ela escolhera.

ENTRANDO AOS TOMBOS NA DÉCADA DE 1980

Em fins de 1979, quando o imenso Espetacular da Coca-Cola, que piscara a hora e a temperatura na Praça Margaret Mitchell, em Atlanta, durante 30 anos, foi derrubado para abrir espaço para um parque, a demolição foi símbolo do estado da moral da companhia, que nunca caíra tanto. A década de 80 que se aproximava encontraria a Coca-Cola desbaratada, exceto pelo novo e brilhante

comercial.

Os engarrafadores continuaram divididos e zangados. Os tribunais haviam decidido contra a companhia no caso da FTC, com legislação regulamentadora ainda pendente de aprovação.

A participação no mercado estava caindo e a companhia cortara comunicações com a imprensa financeira. Freiras e líderes trabalhistas protestavam contra os assassinatos do esquadrão da morte na Guatemala. Anita Bryant, a "voz que refresca", fazia esganiçada campanha contra os homossexuais. Em 1979, as ações da Coca-Cola valiam menos que seu valor no início da década, a despeito de uma bonificação de filhotes na proporção de 2 por 1 em 1977, o que se supunha estimulasse o pequeno investidor. Enquanto o crescimento anual comunicado na década registrava 12,5%, a taxa de inflação de 7,1% reduzia-o para uns inexpressivos 5,4%.

Nem mesmo a propalada amizade da Coke com Jimmy Carter impediu o presidente de declarar um boicote dos Estados Unidos às Olimpíadas de 1980 em Moscou, em protesto contra a invasão do Afeganistão, tornando sem sentido o contrato de exclusividade da Coke com os soviéticos. Além do mais, a ligação com Carter estava se transformando em um passivo, parecendo o plantador de amendoim figura impotente e indecisa diante de uma inflação que subia em espiral e da crise dos reféns no Irã. Paul Austin, vagueando nos últimos andares da Tone da North Avenue, berrava "Saia de meu gabinete!" na suíte executiva errada, enquanto sua esposa hostilizava todo mundo. Os seis vice-presidentes lutavam por melhor posição, enquanto Robert Woodruff, aproximando-se de seu 90a aniversário, estava, ao que se dizia, próximo da morte, atacado de pneumonia.

Ninguém teria imaginado que uma nova e esperançosa era estava prestes a começar, deflagrada pela carta de uma frustrada secretária.

Parte V

A Era Empresarial
(1980-1989)

Se algum pai tinha o direito de orgulhar-se do filho, esse homem era Crispulo Goizueta. Quando Roberto formou-se em Yale, o pai quisera que ele fizesse carreira no império açucareiro da família. Um ano depois, contudo, o jovem tornou-se inquieto, ansioso para construir uma vida própria. Em 1954, há 31 anos, Roberto atendeu a um anúncio numerado e foi trabalhar como engenheiro químico para a Coca-Cola. Muita coisa acontecera desde então, pensou Crispulo.

Castro lhe roubara as terras, a herança e a maior parte de sua riqueza e, nesse momento, ele vivia como expatriado na Cidade do México. Nesse período, Roberto subira na companhia, conseguindo mais do que ele ou o pai jamais poderiam ter sonhado. Em apenas alguns anos, como executivo-chefe, galvanizara a velha e rotineira companhia de refrigerante, transformando-a em um dínamo a funcionar a todo vapor. Ainda assim, o orgulho de Crispulo tinha laivos de ansiedade. Os mexicanos diziam que seu filho cometera um grave erro: mudara a fórmula da Coca-Cola e por isso o mundo inteiro parecia estar em confusão. A mudança nem mesmo chegara ainda ao México, mas aparentemente as pessoas não falavam em outra coisa, O perturbado ex-usineiro olhou nesse momento para Roberto e viu um homem bonitão, em meados da casa dos 50 anos, começando a engordar um pouco na cintura. Roberto, que nesse momento assistia ao casamento de seu próprio filho em um quente dia de maio na Flórida, parecia normalmente tranqüilo e controlado. Ainda assim, Crispulo percebia nele uma hesitação que nunca notara antes.

Quando ficaram sozinhos, passaram a falar em espanhol, conversando tranqüilamente sobre o esta do do tempo, a alegre ocasião, e outras banalidades. No fim, Crispulo não conseguiu agüentar mais. Tinha que saber por que o filho afastara tantas pessoas. "Roberto", explodiu, "isto é horrível, terrível! Todas as pessoas estão lhe chamando de nomes feios. Por que você fez isso?"

Roberto Goizueta e a Demonstração de Lucros e Perdas

Dois abutres estavam pousados no ramo de uma árvore morta no meio do deserto, onde, frustrados, esperavam durante dias intermináveis que aparecesse alguma coisa para comer. Um abutre, finalmente, voltou-se para o outro e disse: "Paciência, uma ova. Vamos matar alguma coisa!"

- Roberto Goizueta

DENTES TRINCADOS, Dianne Smith voltou furiosa para a sala. A loura secretária trabalhava há dez anos para The Coca-Cola Company e, tal como a maioria dos empregados, era ferozmente leal e sentia-se orgulhosa de trabalhar para a melhor companhia de Atlanta. Em 1972, ganhara o concurso Misse Refrescante. Nessa manhã especial de maio de 1980, no entanto, com os cornisos florindo lá fora, alguma coisa se partira dentro dela. A companhia em geral dava a impressão de ser uma única grande e elegante família sulista, embora, nos últimos dois anos, ridículas normas empresariais tivessem descido das alturas. Naquele dia, quando atravessara a North Avenue a caminho do pequeno parque onde ia comer seu lanche, guardas de segurança avisaram que ninguém tinha mais permissão de fazer refeições ali. A Sra. Austin não queria que ninguém atraísse os pombos e suas sujeiras, que desfigurariam aqueles terrenos tratados com uma atenção cosmética. A frustrada secretária, ainda assim, comeu de qualquer maneira seu sanduíche, sentada num banco.

De volta à sala, Dianne enfiou uma folha nova de papel na máquina de escrever e começou a martelar as teclas em uma carta queixosa a Paul Austin. "Estou falando pelos 'humildes'", escreveu, "que não dispõem de meios de liberar as pressões do dia-a-dia, e o parque nos fornece a oportunidade para isso." Sempre fora "um grande motivo de orgulho para mim dizer que trabalho para esta grande companhia", datilografou, "embora, ultimamente, eu tenha razões para duvidar de meus motivos de orgulho". Dianne escreveu que nunca vira a moral da companhia tão baixa. Com um floreado, encerrou a carta assinando seu nome completo, Constance Dianne Smith. "Essa carta deve despertar alguma atenção", disse a si mesma. E para ter certeza disso, enviou uma cópia a Robert Woodruff. Afinal de contas, o parque invadido pelos pombos tinha o nome dele.

A carta da secretária galvanizou o Chefe. Exatamente uma semana antes, seu motorista voltara de mãos abanando de uma ida a North Avenue, quando um segurança lhe dissera que ele não podia estacionar na frente do edifício - sinto muito, nenhuma exceção, ordens da Sra. Austin. Pouco depois, a Grumman Aicraft telefonara para o gabinete de Woodruff a fim de esclarecer alguns detalhes do novo jato que a Sra. Austin encomendara e que iria facilitar sua busca de obras de arte. Em seguida, viera o golpe decisivo. No dia 28 de maio, a companhia anunciara a tomada de um empréstimo público no valor de US$100 milhões, com a finalidade de pagar o novo edifício. Woodruff, que se orgulhava de ter dirigido a companhia na década de 1920 sem endividar-se, ficou lívido. Nesse momento, o patriarca de 90 anos convocou Paul Austin a seu gabinete e lhe exigiu o pedido de exoneração, a entrar em vigor no ano seguinte, e insistiu em que ele indicasse imediatamente seu

sucessor como futuro presidente da companhia.

* O abalado e confuso Austin redigiu a carta, indicando seu amigo Ian Wilson, que nesse momento realizava uma viagem de um mês de duração pela Ásia. Ao divulgar-se a notícia da recomendação na Torre da North Avenue, executivos preocupados - nenhum deles jamais desejoso de admitir esse papel - convenceram o velho que Ian Wilson, um autocrático acólito de Austin, seria simplesmente mais um retalho da mesma peça. A companhia precisava de uma nova direção. Além do mais, a nomeação de um sul-africano branco poderia ser imprudente, alienando consumidores negros.

A ASCENSÃO DE ROBERTO

Em reunião especial da diretoria no dia 30 de maio, Roberto Goizueta foi nomeado presidente da The Coca-Cola Company. Praticamente todas as pessoas ficaram surpresas, uma vez que Don Keough parecia a escolha óbvia, depois de fritado Wilson. Político hábil, competente especialista em marketing e o melhor orador e motivador desde os dias de Harrison Jones, Keough podia "ler uma página do catálogo telefônico e fazer o cara chorar", como disse um admirador. Goizueta, por outro lado, um técnico sem experiência operacional, falava com um sotaque hesitante, uma mistura curiosa de Cuba e Sul dos Estados Unidos. E parecia estranho que um químico latino dirigisse a companhia que fabricava o mais americano dos produtos. Gente bem informada, como Joe Jones, porém, não sentiu a menor surpresa. Tendo apenas 48 anos de idade, Goizueta, o consumado político empresarial, subira rápido na companhia desde sua chegada a Atlanta em 1964. Mais importante que tudo, aproximara-se muito de Woodruff no último ano, fazendo-lhe companhia todos os dias em sua sala particular de refeições. Goizueta lisonjeava a vaidade de Woodruff, pedindo-lhe opinião, curvando-se à sua sabedoria. O Chefe, por seu lado, chamava-o de "parceiro", vendo alguma coisa no cubano que o lembrava de si mesmo quando assumira o comando da companhia.

Tal como Woodruff, Goizueta, filho de um milionário, fizera carreira própria fora dos negócios da família. Criado na mansão senhorial do avô, construída com a renda gerada pela cana-de-açúcar, cresceu em uma cultura que dava valor à tradição e às pessoas idosas. Goizueta gostava da atenção que recebia do avô, e sua conversa ainda era constelada de provérbios cubanos que com ele aprendera. Em Woodruff, Goizueta encontrou outro velho cheio de sabedoria. Muito embora sua dedicação ao Chefe fosse politicamente conveniente, *é* também provável que fosse autêntica. Os aforismos simplórios de Woodruff lembravam-lhe os do avô, e a cultura do Sul dos Estados Unidos ressoava com as mesmas graças sociais que ele aprendera em Cuba.

Enquanto escavavam o passado de Goizueta, tentando formar uma idéia sobre o azarão vencedor, os jornalistas descobriram um homem notavelmente inteligente. Em 1948, quando Roberto Goizueta, na ocasião com 18 anos de idade, cursava o último ano na prestigiosa Cheshire Academy, em Connecticut, ele não falava nenhuma palavra de inglês. Aprendeu a novalíngua vendo e revendo os mesmos filmes numerosas vezes, absorvendo valores americanos juntamente com a linguagem. A disciplina a que se impunha, combinada com uma memória fotográfica, ajudaram-no a destacar-se. "Meu professor me disse que minha estrutura frasal era gramaticalmente perfeita", lembrou-se Goizueta. "Devia ser. Vinha diretamente da gramática! A única maneira como eu podia transmitir precisamente um pensamento consistia em decorar, palavra por palavra, trechos inteiros." Incrivelmente, ao fim do ano, foi escolhido como orador da turma.

* Enquanto isso, a notícia da desafiadora carta da secretária espalhava-se pelo eficiente telégrafo subterrâneo da companhia e Dianne Smith ganhava o *status* de heroína popular. Um

empregado espirituoso colocou uma nota no saguão do prédio: "Por que preocupar-se com os pombos do parque, quando há uma perua no alto da torre?"

Mais tarde, formou-se em décimo lugar em sua turma em Yale.

Os colegas na Coca-Cola sabiam que Goizueta era um empregado sério, impecavelmente vestido, que não deixava na mesa serviço por fazer quando se retirava à noite. Embora nunca fosse pesquisador brilhante, era administrador capaz, um perfeccionista conhecido, dotado de olho agudo para detalhes. "Ele sabia onde cada grãozinho de areia estava no escritório", lembrava-se um colega de trabalho. Mas as maneiras corteses, afáveis e a bela aparência latina escondiam o que alguns chamavam de implacabilidade, embora ele premiasse resultados e nunca assumisse uma posição intransigente, citando um dos provérbios do avô: "A qualidade do espírito de conciliação de uma pessoa é mais importante do que a correção de sua posição." Fortemente pragmático e um tanto descrente dos homens, ele observou certa vez: "Constitui uma boa aposta dizer que os seres humanos, na maior parte do tempo, agirão em interesse próprio." Embora Goizueta mantivesse as emoções sob férreo controle lógico - "tem uma mente que é como um cristal", disse um colega - a tranqüilidade superficial era desmentida pelo hábito de fumar um cigarro após outro e por um leve tremor na mão. Fora do trabalho e da família, eram poucos seus interesses, à parte dar umas voltas na piscina e ler praticamente tudo à noite. Um tanto incongruentemente, o puro-sangue cubano desenvolveu também predileção por música sertaneja do Sul dos Estados Unidos.

Perguntado o que faria se não fosse o presidente da Coca-Cola, Goizueta deu uma resposta inteiramente inesperada: "Provavelmente seria um bom professor numa escola de administração de empresas." Que livros recomendaria? Não *In Search of Excellence* ou outros livros populares sobre administração, mas *Os Irmãos Karamazov* e o *Evangelho de São Lucas.* A resposta revelava-lhe não só os hábitos ecléticos de leitura, mas preocupações filosóficas e religiosas profundas. Não obstante, o tipo de religião do executivo da Coca-Cola não previa voltar a outra face. Quando perguntado sobre sua melhor característica, Goizueta não falou de devoção a Deus, mente penetrante, compreensão intuitiva de situações ou perícia administrativa. "Sou muito persistente."

Seu maior defeito, disse, era a impaciência. Juntos, esses dois traços produziram o homem que, tal como os abutres em sua parábola, preferiam a agressão bem planejada à passividade.

PONDO EM MOVIMENTO O GIGANTE ADORMECIDO

Antes de receber das mãos de Paul Austin a presidência do Conselho de Administração em março de 1981, Goizueta passou um constrangido ano como presidente-executivo sem plenos poderes.

Aproveitou bem o ano, no entanto, formando alianças com executivos em posições-chave e consolidando sua base de poder. Reconhecendo que as habilidades para contatos interpessoais de Don Keough complementariam sua inclinação mais analítica, disse ao natural de Iowa que o queria como seu principal executivo. Goizueta e Keough começaram a ser vistos juntos em todos os lugares. Em seus discursos, cada um falava sobre o que Don ou Roberto dissera sobre isto ou aquilo. Em certo sentido, Keough agia como mestre de cerimônias de Goizueta, uma espécie de Ed McMahon da Coca-Cola.

Entrementes, Goizueta providenciou para que a estrela de Ian Wilson nunca mais voltasse a subir na companhia. "Nunca houve a menor dúvida que era Keough ou eu", disse aos jornalistas.

"Não acho que Wilson tivesse uma chance." Chamou a atenção para o fato de que o território de Wilson, o Canadá e o Extremo Oriente, contribuíam com apenas 15% para as vendas da companhia e

não mantivera uma alta margem de lucro. E quando o nome de Wilson apareceu ligado a um escândalo, Goizueta nada fez para lhe salvar a reputação. O sul-africano não podia conseguir sua cidadania americana, uma vez que um funcionário negro da Imigração em Atlanta sentia um prazer todo especial em bloquear-lhe o requerimento. Ansioso para obter seu "Green Card"[cartão de identidade que atesta o *status* de residente permanente de um estrangeiro nos Estados Unidos] antes de sua nomeação como CEO [executivo-chefe], Wilson entrou em contato com Irving Davidson, um tipo de Washington que "arrumava" coisas. No momento em que vazou a notícia da indiciação iminente de Davidson por formação de quadrilha com um alegado figurão da Máfia, o nome de Wilson estourou nos jornais e nos noticiários da TV pelo seu envolvimento com o suspeito personagem. O porta-voz oficial da Coke deixou o sul-africano esperneando no ar com um "Sem comentário" às perguntas da imprensa.

Além disso, Wilson apareceu de repente implicado na própria companhia por remessas ilegais de concentrado à Rodésia em fins da década de 60, transgredindo assim sanções aplicadas pelo governo americano à África do Sul. Embora estivesse à frente do território do sul da África, Wilson negou ter qualquer conhecimento das remessas, alegando ter sido vítima de uma trama. Uma fonte anônima formula a hipótese de que, para Goizueta, "o que estava em jogo era enorme. O que faria você se fosse um refugiado cubano cuja única perícia reconhecida era engenharia e controle de qualidade de refrigerante e estivesse enfrentando alguém que poderia liquidá-lo? Por um lado, havia o poder e a glória; pelo outro, o abismo sem fundo". Simbolicamente, depois que Wilson foi embora, Goizueta confiscou-lhe o armário no Peachtree Golf Club, onde Woodruff controlara durante muito tempo a concessão da qualidade de sócio, situação esta muito desejada.

Paralelamente, Goizueta trabalhava em uma grande formulação de estratégia que, tinha esperança, revolucionaria a maneira como a companhia fazia negócios. Compreendendo que, na década de 1980, um CEO teria que ser um mágico financeiro, o novo presidente resolutamente aprendeu sozinho contabilidade, tudo o que havia sobre oscilação de moedas e economia, aplicando à tarefa a mesma curiosidade persistente e memória de esponja, como fizera ao aprender inglês.

"Ele costumava vir a minha sala 15 ou 20 vezes por dia", lembra-se Sam Ayoub, que era nessa ocasião perito financeiro assistente. "Não conhecia uma única palavra sobre contabilidade ou finanças e simplesmente fazia perguntas, perguntas e mais perguntas." Quanto mais aprendia, mais constrangido ficava ele sobre decisões administrativas. O negócio de venda em balcão, por exemplo, que sempre fora dominado pela Coke, era considerado a espinha dorsal financeira da companhia, uma vez que o preço do xarope era variável, ao contrário do contrato com os engarrafadores, que paralisava a empresa. Goizueta notou, porém, que os gastos de capital com os pontos de venda a varejo haviam subido muito desde o lançamento do dispensador de alumínio de cinco galões (conhecido como figal) em fins da década de 1970. Os números demonstravam que enquanto o negócio de balcão produzia um retorno de 12,5%, o custo de capital era de 16%. Em teoria, pelo menos, o negócio estava em processo de autoliquidacão. O pessoal técnico de Goizueta resolveu prontamente o problema para o velho chefe ao inventar recipientes baratos, descartáveis.

Analogamente, Goizueta concluiu que a obsessão da empresa pelos números relativos à fatia de mercado negligenciava a questão dos lucros. A paranóia provocada pela Pepsi cegara todo mundo para o objetivo final de um bom retorno do investimento. Goizueta, aliás, já demonstrara sua capacidade de fundir formação técnica com preocupações com negócio eficiente em termos de custo quando, em janeiro de 1980, convenceu Robert Woodruff a usar um xarope de milho de alto conteúdo de frutose (HFCS) na Coca-Cola, em lugar de açúcar de cana.

XAROPE DE MILHO E IRADOS NÃO-SIGNATÁRIOS DA EMENDA

Luke Smith e Paul Austin haviam insistido em que o xarope de milho dava um "gosto esquisito" a Coca-Cola. Nesse momento, um grupo de provadores não encontrou qualquer diferença notável. Embora o açúcar de cana tivesse sido mais barato em um mercado livre, o HFCS oferecia uma economia de 20% em comparação com os preços impostos pelas tradicionais tarifas protecionistas que incidiam sobre o açúcar. No início, Goizueta teve dificuldade em convencer Woodruff a substituí-lo pelo HFCS, uma vez que, afinal de contas, isso implicaria mudar a fórmula sagrada. Diante da Comissão de Finanças, o químico cubano explicou detalhadamente os aspectos técnicos da troca, mas deixou Woodruff confuso. John Sibley, mais velho ainda do que Woodruff, mas igualmente esperto, interveio, dando a deixa a Goizueta. "Lembra-se de quando aprovamos o açúcar de beterraba na década de 30, Bob?

Bem, esse aí é simplesmente outro tipo de açúcar, só isso." Logo que a decisão foi vazada nesses termos básicos, simples, Woodruff concordou rápido.

Em sua guerra contra a Pepsi, o presidente da Coca-Cola dos Estados Unidos, Brian Dyson, açambarcou quase todo o suprimento de frutose do país em contratos a longo prazo e, em seguida, aumentou a publicidade da companhia. Enquanto oferecia essa cenoura à maioria dos engarrafadores, porém, Dyson utilizava o HFCS como porrete para bater nos renegados que não haviam assinado a emenda. A emenda de 1978 dispunha que quaisquer economias obtidas no custo do adoçante seriam repassadas aos engarrafadores que a haviam assinado. No caso da minoria que se recusara, a companhia mantinha inalterável o velho preço do xarope.

Bill Schmidt, já irritado com a atitude arrogante da Grande Coke, ficou apoplético com essa chantagem financeira. Seu contrato perpétuo não estabelecia 5,32 libras-peso de açúcar de cana por galão de xarope? A companhia simplesmente não podia substituí-lo por esse xarope de milho sem sua permissão. Deixou a pequenina Elizabethtown, Kentucky, e dirigiu-se a Atlanta à procura de um advogado para lhe defender a causa, embora fosse pouca sua esperança de encontrar alguém disposto a arriscar-se a uma colisão com o monolítico Sistema empresarial Coke/King & Spalding.

Por sorte, o irritado engarrafador localizou Emmet Bondurant, que já firmara reputação como defensor de causas impopulares. Representando a ACLU, por exemplo, Bondurant acabara com o juramento de lealdade da Geórgia. Em fevereiro de 1980, apenas meses antes de Schmidt lhe bater à porta, Bondurant, contudo, ultrapassara os limites do decoro de Atlanta, quando enfrentou o escritório de advogacia King & Spalding em um processo de discriminação por motivo de sexo. "Você perdeu essa sua droga de cabeça!" berrou-lhe um colega. "Processar o King & Spalding - Deus-Todo-Poderoso - em Atlanta!" Nesse momento, Bondurant concordou em que o cliente tinha, de fato, um caso defensável e, em 1981, deu entrada a um processo de ação coletiva em que figuravam como autores Schmidt e 70 outros irados engarrafadores. Bondurant, homem que manifestava pública admiração por Atticus Finch, o corajoso advogado sulista que figura no *To Kill a Mockingbird,* de Harper Lee, considerava-se um cruzado moral, a última esperança do joão-ninguém. Com diligência implacável, começou a juntar material para levar avante o caso.

A FAGULHA DA MORTE

Enquanto fermentava uma nova guerra civil na Coca-Cola, contudo, Goizueta teve o alívio de afastar duas outras ameaças que herdara da década de 1970. A International Union of Food and Allied Workers (IUF) iniciara o ano-novo com um boicote da Coke por causa das atrocidades na

Guatemala. No dia 2 de janeiro de 1980, a IUF enviou pelo correio às suas afiliadas uma sanguinolenta foto de Pedro Quevedo, o assassinado organizador do sindicato da Coca-Cola. A união internacional flexionou seus músculos quando linhas de engarrafamento da Coca-Cola suspenderam com estardalhaço sua produção na Finlândia, Nova Zelândia e Suécia e ela ameaçou paralisações em seis outros países. A pausa relativamente curta na produção da Coca-Cola, no entanto, transmitiu a intencionada mensagem à companhia. Apressadamente, o chefe da Coke sul-americana, Ted Circuit, garantiu ao sindicato, às freiras e a outros críticos que o contrato de John Trotter expiraria em setembro de 1981.

Infelizmente, a garantia não conseguiu impedir mais derramamentos de sangue. Em maio de 1980, mais quatro membros do sindicato da Coke foram mortos, incluindo Marion Mendizabal, o terceiro secretário do sindicato. Cartas de membros da Anistia Internacional começaram a chover na Guatemala. Em toda a América Latina, demonstradores irritados rasgaram tabuletas e, mudando uma palavra, converteram-nas em cartazes com uma legenda apavorante: "Coca-Cola: La Chispa de la Muerte" - "Coca-Cola, a Fagulha da Morte." O presidente da IUF, Dan Gallin, insistiu em que The Coca-Cola Company agisse imediatamente para livrar-se de Trotter. Em julho, agravando-se a situação, Goizueta, nesse momento presidente, ordenou que Ted Circuit e advogados da companhia fossem a Genebra conferenciar com Gallin. Como resultado, Circuit providenciou para que Antonio Zash, um executivo mexicano da McCann-Erickson, com experiência operacional, e Roberto Mendez, um gerente mexicano de engarrafamento de Coke, comprassem o negócio de Trotter. A companhia, no entanto, entrou com a maior parte do preço de compra e reteve algum controle administrativo sobre a licenciada. Em dezembro, Zash e Mendez assinaram um contrato com o sindicato e a crise guatemalteca foi adiada por algum tempo.* A ação rápida e ousada para suspender o boicote era característica de Goizueta, que sabia que os homens da Coke não podiam ficar simplesmente sentados no bem-bom de Atlanta, à espera de que o mundo lhes batesse à porta. Ao mandar sua gente de avião a Genebra, demonstrara a vontade de transigir. Goizueta estava também pronto para arriscar-se a críticas de industriais linha-dura, que nunca negociariam com um sindicato internacional. Embora negassem terem feito isso, os homens da Coke estavam claramente brincando com a semântica. "Se isso não é uma situação de negociação", rosnou Gallin, "então não sei o que é. Nossos objetivos foram exatamente o que conseguimos."

TORNANDO-SE AGRESSIVO COM OS ENGARRAFADORES

No mês anterior à ida de Circuit à Suíça, outra dor de cabeça da década de 1970 foi remediada.

Em junho de 1980, a Lei de Concorrência entre Marcas de Refrigerantes passou nas duas casas do Congresso. Tendo finalmente a garantia de direitos territoriais exclusivos, os engarrafadores podiam torcer o nariz para a FTC. Sem a influência pequenina, mas decisiva do engarrafador de pequena cidade, o projeto nunca teria se transformado em lei. Ironicamente, porém, a aprovação da lei abriu caminho para que Brian Dyson e sua agressiva equipe apressassem o fim do pequeno engarrafador.

Eliminada a ameaça da FTC, que desencorajara potenciais compradores de franquias, iniciou-se uma onda de fusões e aquisições, enquanto subia em louca espiral o preço dos territórios de engarrafamento, que haviam sido mantidos artificialmente baixos durante muitos anos. Muitos nomes familiares conhecidos venderam seus negócios, retirando-se para desfrutar o lucro. A Grande Coke não só estimulava as vendas pelos pequenos engarrafadores, mas promovia ativamente a consolidação, comprando às vezes e mantendo por pouco tempo o controle acionário de uma empresa

enquanto procurava um novo proprietário. Ainda assim, Dyson, Keough e Goizueta afirmavam repetidamente que não tinham a menor intenção de assumir a propriedade permanente. Na verdade, a companhia desfez-se de sua fábrica de Baltimore e Dyson prometeu que faria o mesmo com outras engarrafadoras de sua propriedade, a menos que elas apresentassem bons resultados.

* Quatro anos depois, Zash e Mendez pediram a decretação da falência. Os operários sindicalizados, porém, ocuparam a fábrica, alegando que os donos haviam sangrado a licenciada antes de fechar as portas, a fim de derrotar o sindicato. Mais uma vez, a IUF pediu um boicote e a Coca-Cola, novamente, forçou uma solução, convidando o economista Carlos Porra Gonzales para reativar a engarrafadora.

Em 1980, John Sculley, da Pepsi, que identificou um adversário à altura em Dyson, resolveu dar dimensão nacional ao Desafio da Pepsi, na esperança de manter o ritmo de fins da década de 1970 e conservar a liderança nos supermercados. Inesperadamente, Sculley enfrentou violenta oposição de suas próprias hostes. Apavorados engarrafadores da Pepsi imploraram-lhe que "parasse com essa loucura", convencidos de que em seus territórios a Pepsi perderia o Desafio ou que a Coke iniciaria sangrentas guerras de preços. Justificava-se a apreensão desses homens. Dyson reagiu canalizando dinheiro da companhia para áreas onde eram feitos os testes de sabor. No início de uma campanha de Desafio, caminhões da Coca-Cola cercaram uma fábrica da Pepsi, em uma tentativa de pura intimidação. A companhia contratou Mean Joe Greene para bater com uma marreta em máquinas de venda automática da Pepsi em reuniões da Coke. A dura mensagem de Dyson aos engarrafadores da Pepsi, da forma como Sculley interpretou-a, era: "Se você faz parte do programa do Desafio, nós vamos sair e acabar com você." Não obstante, o concurso de sabor continuaria a perseguir a Coca-Cola.

A PROCURA DE UMA BEBIDA DIETÉTICA MELHOR

Já em 1979, Goizueta encarregara Maurício Gianturco e seu pessoal técnico de iniciar trabalho no Projeto David, uma tentativa, em última análise mal sucedida, de descobrir uma fórmula de cola que derrotasse a Pepsi em testes de sabor. Frustrado na arena da cola açucarada, concentrou-se nesse momento numa bebida que fosse melhor que a Pepsi dietética, uma vez que o segmento de dietéticos, em rápido crescimento, logo depois açambarcaria 20% de todo o mercado de refrigerantes. Goizueta e Dyson concordaram em entregar a chefia do projeto a Sergio Zyman. O jovem, brilhante, dinâmico e multilíngüe mexicano fora tirado da Pepsi juntamente com um grupo de outros empregados-chave na campanha do Desafio. Em fevereiro de 1980, Zyman iniciou o Projeto Harvard. E criou certo número de codinomes para os novos produtos em que estava trabalhando - Fresca Plus, Lucy, Shrimp, e BPS, que significavam alternativamente "Bottler Productivity Study", "Best Product Under the Sun", ou "Beat Pepsi Soundly" ("Estudo de Produtividade de Engarrafador", "Melhor Produto Sob o Sol", e "Dê uma Surra Pra Valer na Pepsi"). Se o mexicano tivesse realmente proposto qualquer um desses nomes tolos, Austin e outros executivos da Coke não teriam se incomodado. Todo o objetivo do projeto, contudo, era utilizar a "superioridade" do nome da Coca-Cola. O novo produto, a Diet Coke, constituiria "um prolongamento da linha".

Dar o nome mágico Coke a qualquer outro refrigerante, porém, era heresia. Quando alguns corajosos sugeriram isso na década de 1960, ao ser inventada a TaB, Austin os censurara pela ousadia. Nesse momento, a TaB exercia liderança inconteste sobre todas as demais bebidas dietéticas. Por que deveria a companhia canibalizar sua bebida venerável com outro produto dietético? Além do mais, outro produto com o nome Coke não diluiria simplesmente a marca,

confundiria os consumidores e contribuiria para afundar ainda mais a moral já baixa dos engarrafadores? Zyman, Dyson, Keough e Goizueta, no entanto, estavam convencidos de que o lançamento da Diet Coke injetaria nova energia no negócio. Ou como Zyman disse em um memorando de fevereiro de 1980 a Brian Dyson: "Nos últimos anos, a companhia descambou... para uma imagem considerada como de empresa tradicional, parada, conservadora." O lançamento ou- sado da Diet Coke produziria um "tremendo impacto" sobre essa imagem, revitalizaria os engarrafadores e exploraria o nome da Coca-Cola. Seria também lucrativa, uma vez que uma bebida adoçada com sacarina não custaria muito para produzir. A oportunidade *era* também, demograficamente falando, perfeita: os bebês da onda de nascimentos no pós-guerra, nesse momento envelhecendo, não estavam bebendo menos refrigerantes de cola, como haviam prevista os profetas do Juízo Final, mas estavam de fato mudando para bebidas dietéticas, como parte da emergente mania de aptidão física. Concluía Zyman que a *concorrência não poderia duplicar este trabalho,* simplesmente porque *havia* uma Pepsi dietética. Porque a Coke resistira por tanto tempo, este lançamento tardio ocasionaria um enorme efeito catalítico, motivando os engarrafadores "a irem à luta e se tornarem *realmente* agressivos". Em suma, concluía o mexicano, "esta pode ser a bala de prata." Nessa ocasião, porém, brusca e inexplicavelmente, Paul Austin puxou o tapete debaixo do Projeto Harvard em um misterioso telegrama a Don Keough, que estava em Buenos Aires planejando a estratégia com Zyman e Dyson. Convencido do valor e da urgência do projeto, Goizueta procurou o apoio de Woodruff. Aprendera bem sua lição com a defesa do xarope de milho: para obter a aprovação do Velho, era necessário apresentar o caso nos termos os mais crus e simples possíveis. Além do mais, Woodruff demonstrava ter pouca paciência e pouco tempo de atenção concentrada. Goizueta explicou-lhe que a fatia de mercado das colas à base de açúcar estivera declinando durante anos, enquanto as bebidas dietéticas subiam sem parar. "Dentro de alguns anos, Sr. Woodruff, teremos que dar a esta operação o nome de The TaB Company, se não fizermos alguma coisa." Quando seu "parceiro" de confiança descreveu a situação dessa maneira, Robert Woodruff concordou prontamente com o lançamento da Diet Coke, mas Austin ainda constituía um obstáculo. O Chefe cuidou disso também. Quando a diretoria reuniu-se em 6 de agosto, Goizueta foi eleito presidente do Conselho de Administração e Executivo-Chefe, devendo substituir Paul Austin quando este se aposentasse, o que ocorreria no dia l° de março de 1981.

Posando para fotos após a reunião, Goizueta parecia um astro de cinema, enquanto Austin, aparecendo ao seu lado como se fosse um grande urso desgrenhado, fazia uma careta de sorriso.

Imediatamente depois disso, Goizueta deu sinal verde a Zyman.

O LEGADO DE AUSTIN

Em seguida à sua aposentadoria, a doença de Austin foi finalmente diagnosticada como Mal de Alzheimer. Após uma piora rápida, ele faleceu em 1985 à idade de 70 anos. Embora seus perturbados anos finais tendam a obscurecer-lhe as realizações à frente da Coca-Cola, sua fé-de-ofício geral revela o crescimento espantoso que ele fomentou. Em 1962, ao assumir a presidência, a companhia ainda era basicamente operação de uma única bebida, utilizando publicidade antiquada e inçada de profundo racismo empresarial. Os lucros importavam em US$46,7 milhões sobre vendas de US$567,5 milhões, entrando as filiais no exterior com 30% do total. Austin dotou a companhia de uma administração profissional e com vista para o futuro, dirigindo-a habilmente através das difíceis décadas de *60* e 70. Sob sua supervisão, a companhia lançou grande número de outras bebidas buscando atender um mercado segmentado, desenvolveu consciência social - ainda que sob grande

pressão - e lançou no ar alguns dos comerciais mais eficazes jamais elaborados.

O maior legado de Austin, no entanto, foi um entusiasmo que abraçou o mundo e levou a companhia a um país após outro. Em fins de 1980, a Coke teve um lucro de US$422 milhões sobre uma renda de quase US$6 bilhões - um aumento de dez vezes em comparação com 1962 - e 65% dos lucros vieram de fora dos Estados Unidos. Até mesmo seus projetos prediletos - as mal-aconselhadas tentativas de criar camarões, as instalações de dessalinização e as bebidas à base de soro de leite - refletiam uma curiosidade e audácia que a companhia nunca vira antes. "Paul era grande demais para a Coca-Cola", diz pensativo seu amigo Ian Wilson, que se demitiu no mesmo dia em que Austin se aposentou. "Sua visão era ampla demais para satisfazer-se vendendo água gaseificada açucarada e colorida." Pouco depois de a diretoria da Coca-Cola anunciar que Goizueta sucederia Austin, gerentes da companhia em todo o mundo reuniram-se em Atlanta para o encontro anual de outubro, quando geralmente apresentavam um plano qüinqüenal para seus setores. Goizueta, achando que ninguém podia prever o futuro com tal antecipação, solicitou que traçassem planos trienais. Mais uma vez, fez "perguntas em cima de perguntas" a seus mal-preparados executivos, que batizaram as duas semanas de tortura coletiva de "Inquisição Espanhola". Frustrado ao notar que os homens da Coke simplesmente reagiam à concorrência ao estabelecerem metas - alguns pretendendo aumentar as vendas, outros procurando conseguir maior fatia de mercado e apenas uns poucos mostrando-se preocupados com o retorno do capital investido - achou que alguma coisa precisava ser feita.

Resolvido a dar uma sacudidela numa companhia grave, formalista, trabalhou arduamente na formulação de uma estratégia dinâmica. Um mês depois de ter assumido oficial-mente a função de executivo-chefe em março de 1981, convocou os 50 principais gerentes da Coca-Cola em todo o mundo para uma conferência de cinco dias em Palm Springs. "Uma companhia começa a preocupar-se em manter o sucesso de que desfruta quando chega à conclusão de que tem mais a perder do que a ganhar", disse ele a seus convidados. "Nesse ponto, ela se torna tímida e visivelmente preocupada com aparências." E prometeu que os dias de passividade da Coca-Cola eram coisas do passado. "Os que não se adaptarem ficarão para trás ou serão dispensados - pouco importa em que nível estejam." Categoricamente, declarou que na companhia "não há vacas sagradas". A fim de impedir que a concorrência vencesse, frisou Goizueta, estava disposto a pensar na "reformulação de qualquer um ou de todos nossos produtos".

A cuidadosamente elaborada "Estratégia para a Década de 1980" foi distribuída aos gerentes reunidos em Palm Springs e reproduzida para ampla distribuição a analistas financeiros, à mídia, e a empregados da Coca-Cola. No âmago do pronunciamento, fraseado de forma simples, destacava-se o alvo do lucro - "uma taxa consideravelmente mais alta do que a inflação, a fim de dar aos nossos acionistas um retorno total, acima da média, de seus investimentos". Com vistas a atingir esse desiderato, o documento advertia que a companhia provavelmente iria diversificar suas atividades. Excluindo a indústria pesada, Goizueta prometia buscar, em vez disso, "serviços que complementem nossas linhas de produto e sejam compatíveis com nossa imagem para o consumidor".

Embora poucas pessoas, incluindo a mídia, levassem Goizueta realmente a sério, seus gerentes logo descobriram que ele cumpria o que dizia. Os que lhe resistiram à autoridade ou não conseguiram enfrentar eficazmente a questão de obter lucro foram implacavelmente erradicados.

"Roberto era um tirano", lembra Sam Ayoub. "Mande-o embora!" era com freqüência a ordem peremptória, embora Ayoub, em geral, providenciasse uma saída menos traumática, com um plano de aposentadoria antecipada. Superficialmente, porém, as coisas se desenrolaram como de costume na Coca-Cola durante o resto de 1981. Brian Dyson batalhou para ampliar a consolidação dos engarrafadores e o rejuvenescimento do sistema no país, produzindo um filme motivacional no qual

os homens da Coca-Cola tinham um acerto final, em um duelo no estilo Western, com a "Quadrilha de Big Blue" da Pepsi. Como cena culminante, um tanque aparecia rangendo na crista de um morro e reduzia a pedaços uma máquina de venda automática da Pepsi. Dyson esforçou-se também para apaziguar irritados engarrafadores, permitindo-lhes que escolhessem entre comerciais antigos alternativos e que reagissem mais prontamente a problemas locais. A maioria dos engarrafadores ficou satisfeita quando Goizueta anunciou a intenção de aumentar a receita da companhia nos Estados Unidos, uma vez que julgavam que a importância que antes haviam tido para a companhia diminuíra com o aumento da renda gerada no exterior.

Goizueta queria alcançar um equilíbrio de 50-50 até o fim da década. Valorizando-se o dólar nessa época em relação a outras moedas, fazia sentido procurar obter mais lucros no mercado interno. Além do mais, as vendas no exterior haviam se nivelado em 1980, devendo-se isso em parte a uma precipitação pluviométrica recorde no Japão.

NAS FILIPINAS: #/&$ PEPSI!

O triste desempenho dos negócios da Coke nas Filipinas contribuiu também para os medíocres resultados no exterior. Numa terra onde a Coca-Cola antes dominara o mercado, a Pepsi reinava nesse momento, com uma participação de 70%. Andres Soriano, Jr., herdeiro de uma família imensamente rica e influente, negligenciara sua franquia de Coke a fim de concentrar-se na fabricação de cerveja. Entrementes, a Pepsi despejara somas enormes na fábrica das Filipinas. O arrogante Soriano recusou-se a dar ouvidos aos jovens e brilhantes jovens da Coca-Cola que lhe foram enviados, considerando-os como "fichinhas".

Evidentemente, eram necessárias medidas drásticas. Quebrando um precedente, a companhia comprou por US$13 milhões uma posição acionária de 30% na empresa filipina, em troca do controle administrativo. Neville Isdell, um irlandês impressionante de lm93cm de altura, chamado de um posto da Coke na Austrália, realizou em junho de 1981 um rápido exame da situação. Embora já existisse a infra-estrutura básica - mais de 1.000 caminhões de entrega e 7.500 empregados -, encontrou trabalhadores apáticos engarrafando indiferentes a bebida em fábricas imundas. Isdell resolveu incutir orgulho e dinamismo nos empregados. Enquanto os Sorianos haviam usado um tradicional *barong tagalog* de alta classe, Isdell, deliberadamente, cultivou uma imagem informal, simples, vestindo uma camiseta com o logotipo da Coca-Cola. Fez uma inspeção em todas as privadas, não só para promover a necessidade de mãos limpas na linha de engarrafamento, mas também para passar a mensagem de que se preocupava com as condições da fábrica.

Usando embalagens de 20 onças e de litro, bem como novos sabores, como a Mello Yello, Isdell procurou rejuvenescer o mercado, organizando uma animada reunião no lançamento de cada produto. No caso da Mello Yello, anunciada como "o refrigerante mais rápido do mundo", Isdell, usando calções de ginástica liderou os trabalhadores em exercícios de flexão e em um trote em volta da engarrafadora. Dramatizando a embalagem de litro, Isdell provou que estava *literalmente* disposto a dar duro juntamente com seus empregados. Usando uniforme de serviço do exército, presidiu uma reunião em estilo militar, jogando uma garrafa de Pepsi, como se fosse uma granada, contra um muro.* O novo enfoque eletrizou os trabalhadores. Dentro de um ano, a Coke das Filipinas teve uma expansão de 30%, mesmo que a economia local caísse 4%. Dois anos depois, ultrapassara a Pepsi. Ao fim da década, a Coca-Cola teria 71% dos negócios, quase invertendo, em princípios de 1981, as estatísticas de participação de mercado. Saudado como herói, Isdell subiu rápido nas fileiras da companhia. Mais importante ainda, fora quebrado um velhíssimo tabu. A Big Coke podia

evidentemente assumir, com resultados impressionantes, uma posição acionária nas empresas de seus engarrafadores. A lição não se perdeu para Goizueta, que, logo, lançaria a companhia em muitos desses empreendimentos.

* Quando jogou a garrafa, o comando da Coke soltou um palavrão em filipino. "Não vou dizer o que foi que eu disse." Quando solicitado a fornecer uma paráfrase, ele respondeu "Bata na Pepsi", e riu.

JESSE JACKSON EMPURRA A COKE

Em 1981, Goizueta e Keough, enquanto procuravam maneiras de demonstrar ao mundo que a Coke renascera, encontraram o tipo exato de publicidade de que não precisavam. O reverendo Jesse Jackson, o ativista negro sem papas na língua, politicamente ambicioso, voltou a atenção para a bebida. Até certo ponto, a exigência que fez, de mais empregos para os negros, repetia as reivindicações do CORE 20 anos antes, mas nem a Coca-Cola nem o Sul eram mais abertamente racistas. Na verdade, a companhia dava apoio financeiro a faculdades locais negras, ao NAACP e a outros grupos de direitos civis, e 24% de sua força de trabalho eram constituídos de negros. Tal como outros antes dele, Jackson escolheu a Coke não tanto por causa de qualquer escandaloso abuso empresarial, mas porque a firma era tentadoramente vulnerável devido à sua entesourada imagem. Em julho, ele e o seu People United to Save Humanity (PUSH) (Povo Unido para Salvar a Humanidade), que tinha sede em Chicago, ameaçou deflagrar um boicote - eufemisticamente descrito como "retraimento de entusiasmo" - se a Coke não se curvasse às suas exigências.

Queixava-se Jackson de que não havia engarrafadoras ou atacadistas de xarope de propriedade de negros, nem qualquer negro na diretoria da empresa. Embora a Coke gastasse mais de US$500.000 com agências que veiculavam anúncios étnicos, isso não era suficiente, considerando seu orçamento anual de publicidade de US$169 milhões.

Don Keough e Carl Ware, um impressionante executivo negro da Coke que em certa ocasião presidira a Câmara de Vereadores da cidade de Atlanta, estavam negociando com Jackson quando, de repente, ele resolveu intensificar sua campanha. Surgindo um impasse, ele pediu um boicote e disse à imprensa que os pastores negros de Atlanta, naquele domingo, denunciariam do púlpito a Coca-Cola. Embora nada disso acontecesse, Keough e Ware não queriam brigar com o PUSH , e no dia 11 de agosto, tendo um triunfante Jesse Jackson ao lado, Don Keough concedeu entrevista à imprensa, anunciando o novo "pacto moral" da Coca-Cola e prometendo aos negros um pacote de medidas no valor de US$34 milhões. Na platéia estavam o prefeito de Atlanta, Maynard Jackson, Coretta Scott King, Andrew Young, e outros importantes líderes negros. A Coca-Cola deu a Jackson tudo o que ele pedira, prometendo ainda gastar mais em publicidade destinada às minorias, aumentar o número de gerentes negros e procurar proprietários negros convenientes para franquias de engarrafamento. Sem enganar ninguém, Keough insistiu em que o novo programa nada tinha a ver com o boicote do PUSH, mas, sim, representava um esforço sincero da Coca-Cola para cumprir o apelo recente do Presidente Ronald Reagan à indústria privada, para que cooperassem, à medida que os programas de assistência social do governo eram reduzidos.

Nem Keough nem Goizueta previram a reação aos seus bem-intencionados planos, embora a eleição do arquiconservador Reagan devesse lhes ter dado um palpite. Muitos americanos brancos estavam fartos da agitação dos direitos civis. Até mesmo o nome do grupo de Jackson era ofensivo - eles estavam sendo PUSHed (empurrados) por negros espalhafatosos. Um forte rebote branco atingiu a firma. Lewis Grizzard, o defensor profissional dos privilégios dos trabalhadores brancos, que

escrevia no *Atlanta Constitution* uma coluna publicada nacional-mente, queixou-se do "espetáculo de covardia" da Coca-Cola, comparando as atividades do PUSH aos gângsteres de Chicago e sugerindo que fosse concedida a Jesse Jackson uma franquia na Lua. Até mesmo a *Barron's,* a respeitada revista financeira, censurou a Coca-Cola por ter concordado em arranjar empresários negros para engarrafar ou vender a bebida no atacado, uma vez que isso "prejudicaria brancos merecedores". Cartas de protesto do mesmo teor inundaram a companhia, como a de um empresário do Tennessee que escreveu para protestar contra "pressões chantagistas de uma única organização de minoria". Keough respondeu conscienciosamente a esses sulistas brancos preocupados, refutando diplomaticamente o alegado "aviltamento" da companhia. No fim, o presidente da Coca-Cola foi obrigado a reconhecer publicamente que cometera um erro - nunca deveria ter convocado uma entrevista com a imprensa tendo Jackson ao seu lado.

COCA-COLA É ISSO AÍ

Logo depois, contudo, Goizueta e Keough esqueceram tudo sobre o clamor provocado por Jackson ao ser lançada a nova campanha de publicidade, "Coca-Cola É Isso Aí", divulgada em fevereiro de 1982, após mais de um ano de pesquisas e testes sem precedentes com consumidores. Por trás da criação dos comerciais estava John Bergin, que criara a Geração Pepsi e o "Você Tem Muito Pra Viver e a Pepsi Tem Muito Pra Dar" na BBDO. Nesse momento trabalhando na McCann-Erickson, o publicitário herdou o "Coca-Cola dá mais vida", com sua bonita música e o enfoque que destacava a condição de bem-estar, mas que considerou "fraco", sem impacto real. Bergin queria ansiosamente um grito de guerra mais vibrante para reforçar a confiança na principal cola. Descobriu-o em uma campanha canadense que Ken Schulman, outro homem da McCann, fizera com a compositora nova-iorquina Ginny Redington. Bergin foi imediatamente conquistado pela música irresistível: após um crescendo gradual, a música chegava a um clímax estridente com três rápidas explosões seguidas: "Coca-Cola é isso aí!" Bergin modificou a letra para tirar as referências ao Canadá e Goizueta e Keough adoraram o resultado. Pouco antes do lançamento, porém, Ginny Redington fez uma surpreendente confissão.

Compusera originariamente a música para a promoção de um programa de noticiário de rede de televisão. A intenção inicial dos três compassos era de representar "N-B-C!" Os chefes do estúdio, no entanto, haviam recusado a música, considerando-a espalhafatosa demais como tema de identificação de uma simples estação. Bergin, consciente do delicado orgulho da Coca-Cola, ficou indignado. "Bombardearam-nos com ovos podres por toda parte, e não apenas na cara", lembra-se ele. Por sorte, os executivos da Coke mostraram-se compreensivos, uma vez que sentiam que tinham nas mãos um produto vencedor.

No dia 4 de fevereiro, a Coca-Cola lançou os comerciais em todas as três redes de TV às 9:15h da noite, em um intervalo de programa. Simultaneamente, 2.000 engarrafadores reuniram-se no Centro Cívico de Atlanta para assistir ao lançamento dos mesmos anúncios. Por volta da meia-noite, mais de 150 milhões de americanos haviam ouvido que "Coca-Cola É Isso AÍ", que Don Keough apelidou de novo hino da companhia. Na tela, à medida que aumentava a animação da canção, estudantes, pais, e menininhos começando a andar juntavam engradados e pedaços de madeira e formavam uma grande pilha. "A maneira mais refrescante / De tirar o máximo de cada dia", ("The most refreshing way / To make the most of every day,") cantavam vozes entusiasmadas. "E aonde quer que vá e o que quer que fizer, / Há uma Grande Coisa à Espera de Você e de Mim." ("And wherever you go and whatever you do, / There's something big waiting for me and you.") Em seguida,

no momento em que a grande pilha era acesa e se transformava numa grande fogueira, a mensagem chegava, forte: "A Coca-Cola É Isso Aí! O Melhor Sabor que Há. / A Coca-Cola E Isso *Aí. / A* Bebida que Nunca Deixa Você na Mão." ("Coke is it! / The biggest taste you've ever found. / Coke is it! / The one that never lets you down."). A fogueira se transformava na peça central de uma reunião para levantar a moral antes de um jogo de futebol. Naturalmente, não ficava de todo claro se os chefes de torcida, vestidos apropriadamente com o vermelho Coca-Cola, estavam conduzindo a multidão em alegre comemoração do time da casa ou da Coca-Cola, que era mostrado em cenas separadas no comercial de 60 segundos. Em todos os *spots* de "A Coca-Cola É Isso Aí!" - fosse na festa de aniversário de surpresa organizada para um fazendeiro ou numa pausa de jovens e enérgicos dançarinos - consumidores puxavam de depósitos de gelo garrafas de Coke geladinhas, gotejantes. Depois de um gole, eles manifestavam uma alegria infinita, erguendo alto a garrafa para admirá-la e suspirar de alívio.

Roberto Goizueta considerou a nova campanha uma inauguração apropriada de seu reinado. "Essa mensagem forte, afirmativa", disse ele aos engarrafadores, "espelha a natureza dos americanos de hoje. Dizemos o que queremos dizer e dizemos o que ela é." Na verdade, a letra, intencionalmente, *não* dizia exatamente o que "ela" era. Ou como advertia Brian Dyson: "Não devemos ser precisos demais, descritivos demais ou literais demais." Dessa maneira, cada consumidor podia usar a fantasia como quisesse e como lhe agradasse .

"Qualquer que seja o sentimento, qualquer que seja a necessidade", concluía Dyson, "A Coca-Cola E Isso Aí. *Ponto finai"*

Na mesma ocasião, a Coke revelou sua arma secreta contra o Desafio da Pepsi: Bill Cosby.

O caso de amor do cômico negro com a Coke datava da infância, época em que, às vezes, ele bebia 15 Cokes até duas da tarde, durante seu "período de viciado," como dizia. "A Coke me ajudava a dar um arroto muito legal e limpar a área". No final dos anos 60, a companhia patrocinara o programa de rádio de Cosby. Mais recentemente, aparecera em comerciais na campanha "Coke e um Sorriso", comparecendo também à Grande Reunião de 1979. John Bergin, nesse momento, dirigia-o em comerciais de "Coca-Cola É Isso AT' que faziam troça do Desafio da Pepsi. Dirigindo-se diretamente à platéia, usando de seu bem ensaiado encanto, Cosby simplesmente bebia uma Coke e dizia: "Este é que é o verdadeiro refrigerante, o verdadeiro sabor." "Agora veja se fosse outra cola, a número 2 ou a número 29, você faria testes de sabor e desafios, ficaria encharcado e tentaria comparar o que sente com esta, não?

Certo, não balance a cabeça, você faria isso, seu fingido." Outros comerciais de Cosby mostravam o que antes era impensável, uma máquina de venda automática de Pepsi, mas apenas para ser quebrada. "Se você é a número 2", dizia ele, "sabe o que ia querer fazer quando crescer. Sim, a Coca-Cola é isso aí. É ou não é?" Em um anúncio, Cosby espionava com binóculo um teste de sabor da Pepsi, observando que os comerciais do Desafio nunca mostravam *ninguém* escolhendo Coke, o que era enganoso.

Bergin dá a Cosby o crédito de ter liquidado o Desafio, que foi interrompido em 1983. "Ele era brilhantemente divertido no seu ridículo." Ou como o comediante, sem nenhuma modéstia, informou aos engarrafadores na Grande Reunião: "Não acho que haja ninguém que, quando acredita no produto, possa vendê-lo tão bem como eu como artista." Bergin achava Cosby "inconcebivelmente arrogante", mas tinha que reconhecer que "acontece magia quando a câmera começa a rodar. Esse homem é a maior coisa que já vi em termos de fazer o rosto assumir a expressão que se quer". A despeito de brigas no cenário, o publicitário reconhece que "nossa maior arma foi Bill Cosby". Em 1983, Cosby investiu de forma mais pessoal no futuro da Coke quando comprou parte da propriedade

da engarrafadora de Filadélfia, juntamente com o empresário negro James Bruce Llewellyn. A venda cumpriu a promessa da Coke ao PUSH de dar aos negros a direção de uma engarrafadora, embora Cosby dificilmente fosse um membro de minoria desprivilegiada.

OS MESTRES DA IMAGEM DIVERSIFICAM

Embora satisfeito com os aplausos gerais recebidos pelo "Coca-Cola É Isso Aí'", Goizueta estava irritado com a reação contrária à compra da Columbia Pictures, realizada duas semanas antes. O campo do entretenimento era atraente, em especial para Goizueta, que fora seduzido por Hollywood já nos seus dias de menino de escola. Os comerciais da Coca-Cola eram, afinal de contas, minifilmes. Além do mais, a década de 80 estava transformando-se numa década de brilho deslumbrante, imagens e *replay* instantâneo. A "Geração Me Dá", como alguns jornalistas batizaram os consumidores da década, era obcecada pelo cinema em casa, de modo que a filmoteca de 1.800 filmes clássicos da Columbia prometia ser uma mina de ouro. Em conseqüência, a Coca-Cola surpreendeu até a equipe de administração da Columbia, composta de Herb Allen e Fay Vincent, ao pagar US$750 milhões pelo estúdio, o equivalente a quase duas vezes o valor de mercado das ações do mesmo na época.

Analistas financeiros criticaram severamente o negócio. A Coke pagara demais, disseram, e, além disso, o que era que uma companhia de refrigerantes sabia sobre rodar filmes? Dentro de dias, as ações da Coca-Cola tiveram uma queda de 10%. Goizueta ficou irado e confuso, uma vez que noticiara antes sua pretensão de diversificar e aumentar os lucros da companhia nos Estados Unidos até que eles contribuíssem com metade da renda, e que, com a redução do crescimento interno do refrigerante, a Columbia oferecia uma solução. "Estamos fazendo, com absoluta certeza, a única coisa que poderíamos ter feito para manter nosso crescimento no futuro", disse ele aos repórteres.

No restante do ano, os críticos foram obrigados a reconhecer que, afinal de contas, a Coke não fora tão estúpida assim. A Columbia lançou três enormes sucessos seguidos, com *Tootsie, Gandhi,* e *O Brinquedo.* Mais importante ainda, a companhia assinou um contrato extrema-mente simpático com o Home Box Office - HBO, o canal de cinema a cabo da Time Inc. O HBO concordou em pagar um quarto dos custos de produção de todos os filmes da Columbia, bem como pagar um aluguel substancial pelos filmes. Na mesma ocasião, a Columbia, o HBO e a CBS criaram um novo estúdio, chamado Tri-Star. Goizueta e Keough não interferiram diretamente no negócio, mas logo depois ficaram amigos de Allen e Vincent, que haviam dado um verdadeiro golpe. Em pouco tempo, Herb Allen passou a fazer parte da diretoria da Coca-Cola.

Embora Goizueta e Keough negassem repetidamente que interferissem no trabalho criativo da Columbia, a verdade é que instalaram Peter Sealey, um dos principais especialistas em mercado da companhia, como novo pesquisador do estúdio. Sealey começou fazendo perguntas nunca antes cogitadas, utilizando o jargão da indústria de refrigerantes. Quem eram os "grandes usuários" dos filmes e o que era que eles realmente queriam? Que grau de eficácia tinha a campanha publicitária da Columbia? Até que ponto o cinema em casa "canibalizava" a freqüência a cinemas? Sealey chegou até a discutir "pré-testes" de temas de roteiro. Consolidando seu orçamento de publicidade com o de seu novo dono, a Columbia beneficiou-se imediatamente com a vinculação à Coke, obtendo descontos em publicidade maciça.

Muito embora Goizueta e Keough nunca interferissem abertamente no conteúdo criativo da Columbia, providenciaram para que certos produtos nunca aparecessem nos filmes, enviando um memorando a executivos do estúdio proibindo o uso de quaisquer produtos da PepsiCo ou da Philip

Morris (proprietária da 7-Up). Conforme esperado, sob a nova propriedade os filmes da Columbia exibiam um bocado de Coca-Cola, especialmente em filmes sobre gente que se sentia bem e feliz, como no *O Romance de Murphy,* um filme de James Garner/Sally Field que estreou três anos depois. A Pepsi apareceu, também, mas apenas num contexto negativo, quando o filho de Sally teve um emprego negado em um supermercado desumano, onde, de acordo com o que escreveu o crítico de cinema Mark Crispin Miller, "duas tabuletas azuis da Pepsi brilhavam friamente na parede como se fossem duas cruzes suásticas".

Claro, não era necessário que a Coke comprasse um estúdio para garantir a colocação de seus produtos. Em 1982, o filme *E.T.* galvanizou a atenção dos especialistas em comercialização quando as vendas da Reese's Pieces tiveram um salto de 70% um mês depois de o simpático alienígena comê-los na tela. A mensagem não se perdeu para a Coke, que aproveitou também o sucesso do *E.T.* Logo depois, todos os tipos de bens de consumo apareciam em destaque nas telas dos cinemas. De repente, Ken Manson, o agente cinematográfico em tempo integral da Coke, descobriu que seu emprego se tomava mais difícil e competitivo. Enquanto outras firmas pagavam milhares de dólares para colocar o produto à vista do público, Manson oferecia velhos balcões ou caminhões de entrega de Coca-Cola como adereços "autênticos" de época.

Embora isso seja quase inacreditável, continuou a colocar a Coke em filmes sem ter que pagar pelo privilégio.

A DIET COKE DECOLA COM AS ROCKETTES

Em julho de 1982, na ocasião em que Brian Dyson concedia uma entrevista à imprensa para alardear a estréia iminente da diet Coke - com o engraçadinho "d" em minúscula, indicando que suas qualidades dietéticas eram secundárias à sua "Coca-colidade" -, Goizueta rapidamente descobriu que a compra da Columbia não era a *única* coisa que podia fazer para estimular o crescimento interno. O sigilo do projeto foi mantido, a despeito de um número cada vez maior de pessoas que dele tomaram conhecimento. Só a lata havia passado por mais de 150 possíveis desenhos. E foi, nas palavras de Dyson, "o produto mais cuidadosamente desenvolvido e pesquisado na história da The Coca-Cola Company". Como demonstração da confiança da companhia, a diet Coke seria lançada no difícil território de Nova York, que era responsável por 10% do volume das vendas no país. Em agosto, Charles Millard, da New York Coca-Cola Bottling Company, com apoio da Big Coke, alugou o Radio City Music Hall, juntamente com as coristas conhecidas como as Rockettes, a fim de lançar a bebida. Em seguida, a SSC&B/Lintas (doravante chamada de Lintas), a co-irmã da McCann responsável pela conta da diet Coke, alugou por um dia um auditório em Los Angeles, encheu o teatro de extras e contratou dezenas de estrelas para aparecer, como se estivessem presentes na estréia em Nova York. No todo, o resultante comercial de 60 segundos custou cerca de US$2,5 milhões, tornando-se o *spot* mais caro produzido até aquela data.

O risco corrido valeu a pena. Fenômeno instantâneo, a diet Coke superou todas as expectativas da companhia. Grande parte do impacto da bebida decorreu sem dúvida de seu posicionamento inteligente como a bebida do estilo de vida da década de 80. Em contraste com a TaB, que usava "imagística de perfume e renda" a fim de atrair exclusivamente mulheres, a canção-tema da diet Coke proclamava "que você vai beber apenas pelo sabor". Homens, cada vez mais preocupados com questões de peso, saúde e aparência, já compravam 30% das bebidas dietéticas. Pesquisa da Coca-Cola indicava que a diet Coke conquistaria a maioria dos recém-aparecidos Yuppies - esses jovens profissionais urbanistas que faziam ginástica aeróbica e se exercitavam em máquinas Nautilus nas

academias. Uma pesquisa da Roy Stout, no entanto, mostrara que muitos dos novos consumidores haviam sido atraídos simplesmente por causa do nome mágico da marca - Coke.

Em testes em que aparecia o rótulo, consumidores preferiram a TaB à Pepsi por uma margem estreita, mas quando a Stout serviu a TaB em uma lata com a marca "Diet Coke", o nome apenas virou os resultados para uma vantagem de mais 12 pontos em favor da Coca-Cola. Em suma, consumidores estavam saboreando a marca registrada mais conhecida no mundo com uma boa vontade construída em mais de 96 anos de história. Qualquer que fosse a razão, a diet Coke deslanchou. Em fins de 1983, capturara 17% do mercado de gasosa de dieta, tornando-a o quarto refrigerante americano mais vendido e que já podia ser encontrado em 28 mercados estrangeiros.

Nem todos os homens da Coke, porém, ficaram deliciados com o êxito sem precedentes da diet Coke, porquanto a companhia cobrava mais pelo novo xarope do que pelo tradicional, mesmo que a bebida adoçada com sacarina fosse muito mais barata de produzir. O contrato de engarrafamento proposto pela Big Coke para a diet Coke dava à companhia principal o controle total da formação do preço, além de incluir inúmeras outras restrições. Quando numerosos engarrafadores fizeram resistência, a companhia retardou as negociações, ao mesmo tempo que uma publicidade nacional maciça produzia intenso clamor público pela diet Coke, obrigando licenciados relutantes a assinar um contrato temporário. Nessa altura dos acontecimentos, o engarrafador renegado Bill Schmidt e 30 outros litisconsortes, que já processavam a companhia por causa do problema HFCS, deram instruções ao advogado Emmet Bondurant para processar a companhia, em nome dos engarrafadores que não haviam assinado a emenda, também por causa da diet Coke. Algumas semanas mais tarde, Bondurant deu entrada também a outro processo, como advogado de alguns engarrafadores que haviam assinado a emenda.

Embora juridicamente complexo, o "Caso Diet Coke" resumia-se em uma questão existencial: O que era a Coca-Cola? Bondurant e os engarrafadores descontentes argumentavam que a diet Coke constituía uma forma, adoçada de maneira diferente, do velho refrigerante. Afinal de contas, a companhia denominava-a de Coke e a publicidade alegava similaridade com o produto original. Se assim, a companhia teria que cumprir o contrato antigo com os engarrafadores que não haviam assinado a emenda, o que tornava a diet Coke tecnicamente ilegal, uma vez que não continha 5,32 libras-peso de açúcar. No caso dos engarrafadores que haviam assinado a emenda, o caso parecia meridianamente claro, uma vez que o contrato de 1978 dispunha que a companhia lhes repassaria todas as economias obtidas com adoçantes alternativos.

Todos os processos judiciais - E-Town, o nome dado ao litígio sobre o xarope de milho e os processos relativos à diet Coke - seriam julgados por Murray Schwartz, juiz do Tribunal de Alçada em Wilmington, Delaware. No curso da década, Schwartz, um magistrado inusitadamente meticuloso e atento, desenvolveria uma perícia indesejável no tocante à história e nuanças da indústria de refrigerante. Publicamente, a Big Coke fazia pouco-caso dos processos, considerando os irados engarrafadores como uma minoria irritada que pouco efeito produziria sobre os lucros da companhia. Os advogados da Coke, por seu lado, viam nos processos simples litígios sobre contratos relativos a pequenos aumentos de lucros. Não obstante, os resultados dos processos continuariam a ser de importância crucial, porquanto submetiam a teste o direito da companhia de dobrar os engarrafadores à sua vontade. Para Schmidt e Bondurant, a batalha assumia proporções de uma cruzada moral. Não estando nenhum dos litigantes interessado em uma solução fora dos tribunais, iniciou-se uma renhida guerra jurídica.

DIAS DE GLÓRIA

Em fins de 1983, Goizueta sentiu-se reconhecido aos olhos do mundo. A Columbia, a máquina de fabricar dinheiro, ganhou US$91 milhões no seu primeiro ano completo como subsidiária da Coca-Cola. No mesmo ano, seguindo rápido nos calcanhares do sucesso sem paralelo da diet Coke, a companhia lançou versões isentas de cafeína da Coca-Cola, diet Coke e TaB.

Como sempre, a Big Coke atrasou-se em relação ao resto do mercado em termos de novidade.

A Philip Morris já andava apregoando que a 7-Up "nunca teve, nunca terá", enquanto a Royal Crown desbravara o terreno no ano anterior com a primeira cola sem um estimulante. Um dia antes do anúncio da diet Coke, a Pepsi desvendou a Pepsi Free. No início, a Coca-Cola resistiu a todo e qualquer movimento que insinuasse que a cafeína constituía um risco para a saúde, uma vez que o ingrediente dava à bebida aquele famoso "pique". Goizueta, no entanto, provou que a Coke podia adaptar-se aos tempos, e quando o gigante finalmente se mexia, ele geralmente dominava um segmento do mercado.

Mais tarde, no mesmo ano, Brian Dyson anunciou que o sabor da diet Coke seria melhorado com NutraSweet, o nome registrado do aspartame, um adoçante alternativo novo que acabava de ser aprovado pela FDA. O único defeito do aspartame - à parte graves perguntas sem respostas sobre seus efeitos sobre o corpo humano - era sua instabilidade, o que lhe limitaria a vida em prateleira. Em conseqüência, a diet Coke tirou inicialmente seu sabor adocicado de uma mistura meio a meio de sacarina e NutraSweet. Logo depois, a companhia optou por 100% do adoçante de melhor gosto, a despeito de suas limitações e preço exorbitante. A fatia de mercado da bebida dietética, de 24% e ainda aumentando, convenceu a Coke a garantir que seu novo produto estava à altura das alegações jactanciosas que fazia sobre o sabor. Como se para simbolizar as mudanças espetaculares, a bola de demolição começou a derrubar o prédio de tijolos vermelhos de 63 anos de idade na North Avenue, a fim de abrir espaço para uma nova e refinada rotunda. O veterano das guerras da cola, atarracado, solidamente construído, resistiu à demolição, enquanto velhos empregados olhavam, mas o trabalho foi finalmente terminado no outono. Tijolos comemorativos, distribuídos a todos os empregados da Coke como lembrança, passaram a ser o único elo com o passado. Goizueta, transformado de repente no preferido da imprensa, dominou o número da primavera de 1983 da revista *Business Week* em uma matéria de capa sobre "A Grande Blitz de Mercado da Coke". Em uma entrevista a 100 analistas de mercado em fins de 1983, o confiante executivo-chefe declarou que a companhia tinha intenção de duplicar de tamanho ao fim da década. A fim de enfatizar essa determinação, organizou uma reunião em uma engarrafadora de Boston, *com um* pano de fundo constituído de três milhões de latas empilhadas a uma altura de sete metros que, disse à platéia, chegaria nas 24 horas seguintes às maquinas de venda automática e às prateleiras dos armazéns. Emanuel Goldman, um velho admirador da companhia, proclamou que "o gigante acordou". A *Adweek* escolheu Goizueta como "o homem de marketing do ano", enquanto a *Dun's Business Month* incensava-o por dirigir uma das cinco companhias americanas mais bem administradas.

O ano seguinte ampliou ainda mais o triunfo de Goizueta. O cubano implantara um estilo dinâmico de administração tipo década de 1980, ao mesmo tempo que explorava ao máximo o patrimônio, de quase um século, da identificação da Coca-Cola com a cultura americana. Claro que a Coke tornou-se o refrigerante oficial dos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, onde tudo se aglutinou em favor da empresa - projetando uma imagem ativa, saudável, atlética, vista em todo o mundo, de atletas bebendo litros e litros de Coca-Cola e diet Coke bem ali, perto de Hollywood, onde a Columbia saciava a sede de entretenimento do país. Até mesmo o presidente "Teflon" do país, um antigo astro de cinema, destacou o triunfo da imagem sobre a substância, a apoteose da

mentalidade de refrigerante. Como republicano conservador, Reagan era principalmente um homem da Pepsi, mas o que era que isso impor-tava? Cada vez mais, os dois gigantes da cola competiam em máquinas automáticas, torneiras de pontos de venda e prateleiras de armazéns. As muito badaladas "guerras da cola", embora fossem muito reais em um nível, na verdade beneficiavam ambas as marcas. Não havia uma diferença mais profunda entre a Coke e a Pepsi da que a linha que separava a maioria dos democratas dos republicanos. Quando Reagan contratou o guru de publicidade da Pepsi, Phil Dusenberry, para produzir os comerciais de sua campanha em 1984, isso não foi tanto o endosso de uma marca particular de refrigerante como uma indicação de que, na América, a política se reduzira a arte de mestres manipuladores de imagem. Até mesmo a crítica mais mordaz de Walter Mondale a Reagan durante a campanha - "Onde está o bife?" - tinha origem em um comercial de lanchonete.

"Vou procurar sempre emoção", disse Phil Dusenberry aos repórteres. "Em uma era em que a maioria dos produtos não difere muito uns dos outros, a diferença está muitas vezes na maneira como a pessoa se sente a respeito (deles)." Nos seus *spots* sobre Reagan, Dusenberry destacava casais idosos sorrindo, de mãos dadas, crianças brincando e funcionários importantes em conferências no Salão Oval. O que eles discutiam não parecia importante - era suficiente o fato de transmitirem a idéia de uma atmosfera séria, competente.

Era tão evidente que Reagan venceria esmagadoramente que a Coke PAC não contribuiu com dinheiro algum para a campanha de Walter Mondale, mesmo que a companhia tradicionalmente apoiasse os democratas. Em vez disso, doou US$5.000 à campanha de Reagan, enquanto Jesse Jackson recebia US$1.500, uma vez que a companhia queria evitar acusações de racismo.

Simultaneamente, para manter certo equilíbrio, contribuiu com US$1.000 para o superconservador Jesse Helms.

Pesquisadores da década de 1980, quer trabalhando para campanhas políticas ou refrigerantes, utilizavam técnicas sofisticadas para identificar grupos-alvo em um grau que teria alarmado consumidores de colas se tivessem conhecido os documentos confidenciais. Em fins de 1984, pesquisadores de motivação profunda da Lintas traçaram um perfil do consumidor "típico" da Coca-Cola e diet Coke. De acordo com esse estudo, os bebedores de Coca-Cola possuíam personalidades rígidas: a bebida tinha que possuir determinado sabor. Viviam em uma "realidade tradicional, baseada em experiências da infância, estereótipos e generalizações culturais". Para o bebedor de Coca, o mundo devia permanecer imutável, pautado por "certas verdades axiomáticas".

Os pesquisadores identificaram também um sentimento de resignação e "falta de controle pessoal".

Em conseqüência, bebedores de Coca-Cola exigiam gratificação imediata de anseios e não se preocupavam realmente se engordavam ou não.

Os consumidores de diet Coke, por outro lado, achavam que "o mundo é mutável" e que poderiam exercer controle pessoal e certa medida de opção. Capazes de planejamento a longo prazo, podiam adiar a gratificação de desejos, e embora os bebedores da diet Coke, tal como seus equivalentes da Coca-Cola, dessem valor às relações familiares, algumas vezes assumiam com maior flexibilidade papéis familiares alternativos. "Marido e mulher poderiam trabalhar, o marido poderia ir às compras e preparar o jantar, enquanto a esposa chegava tarde do emprego." De temperamento mais crítico, bebedores de diet Coke interessavam-se profunda-mente pela aparência pessoal.

Embora os pesquisadores da Lintas não mencionassem o fato, os consumidores da diet Coke em 1984 podiam cheirar uma ou duas carreiras de cocaína à procura de auto-realização. A droga peruana, popular na alta roda em 1885 e 1925, desfrutou mais uma vez de certa voga com Yuppies

hedonistas. Camisetas com a palavra "Cocaína" escrita no cursivo da Coca-Cola provocaram consternação na North Avenue, onde ninguém discutia o conteúdo de folha de coca do refrigerante, fosse descocainada ou não. Em uma medida defensiva, o departamento jurídico reverteu seu velho tabu contra o uso do logotipo em qualquer outra coisa que não a bebida. Nesse momento, a companhia licenciava o cursivo Coca-Cola para uso em roupas, mobílias, brinquedos, relógios, objetos de arte e inúmeros outros itens. Vendendo os direitos a fabricantes de produtos de qualidade, os advogados tinham esperança de processar, com boas possibilidades de êxito, os transgressores.

A parte a embaraçosa conexão com a cocaína, o regime Goizueta parecia encantado, um carro de Jagarnete energizado que não podia fracassar. Por essa altura, a Coca-Cola desfizera-se da Aqua-Chem, da Wine Spectrum e da criação de camarões, com suas irrisórias margens de lucro.

Ghostbusters - Os Caça-Fantasmas, o filme da Columbia que produziu a maior renda bruta até então, proporcionou oportunidades ideais de vinculação aos engarrafadores locais. Um novo prédio, o Coca-Cola USA, começou a erguer-se majestosamente sobre a North Avenue. Uma linha telefônica de chamada gratuita permitia *feedback* instantâneo de parte dos consumidores, enquanto a recém-criada Coca-Cola Foundation fornecia um nobre modelo para donativos empresariais. Em saltos largos, a *diet Coke passou à frente* da 7-Up como o terceiro refrigerante mais vendido na América. A companhia contratou Julio Iglesias, o popular cantor espanhol cujos discos ficavam atrás apenas dos de Elvis Presley e dos Beatles em popularidade global, para encantar mulheres mais velhas, consumidores estrangeiros e os *30* milhões de hispânicos que viviam nos Estados Unidos.

Quando Brian Dyson convocou seus engarrafadores para outra "Reunião" em Atlanta, cinco anos depois de sua promessa de 1979 de sacudir as coisas, ele explodia de autoconfiança, tendo presidido ao refranquiamento de mais de 50% do território de engarrafamento. A Coke detinha 37% do mercado americano. A despeito de a Burger King ter-se bandeado para o lado da Pepsi em 1983, a firma de Atlanta controlava uns impressionantes 63% dos negócios em pontos fixos de venda. "Acreditamos em dois olhos por um olho e dois dentes por um dente", bravateava Dyson, "e se nosso concorrente nos cospe na face, nós nos viramos e lhe damos 'aquela' surra." E prometeu aos engarrafadores ali reunidos: "Vamos à luta pra vencer. Preparar, apontar, fogo!" Roberto Goizueta tinha todas as razões para autocongratulação. Desde que assumira a presidência na primavera de 1981, o valor das ações da Coca-Cola subira 95%, incluindo dividendos, mais do que duplicando o desempenho do índice S&P 500. Recentemente, a companhia demonstrara confiança em seu próprio futuro recomprando seis milhões de ações ordinárias em poder do público. Ainda assim, Goizueta estava inquieto. Quando alguém observou que ele parecia nervoso, o cubano respondeu: "Nós vivemos nervosos." Nesse momento, fez um aviso profético: "Há perigo quando uma companhia está indo tão bem como nós. E esse perigo é pensar que não podemos fazer nada de errado. Eu contínuo a dizer à empresa: Podemos errar e cometer um erro enorme." Em abril de 1985, uma nação chocada descobriu como ele tinha razão.

O Erro Crasso de Marketing do Século

Ao Mestre Dodó isto diz respeito: Que néscio resolveu mudar a fórmula da Coke?!?! A nova fórmula é grosseira, repugnante, banal e PIOR DO QUE A PEPSI!!!

- Um consumidor de Coke, Anniston, Alabama, 12 de maio de 1985

ENQUANTO A COMPANHIA chegava eufórica e triunfante a meados da década, um problema renitente recusava-se a desaparecer. Durante 20 anos, a fatia de mercado da bebida mais famosa do mundo declinara ininterruptamente. Em 1984, a Coca-Cola perdeu 1% de sua parcela de mercado, enquanto a Pepsi-Cola subia 1,5 ponto percentual. A companhia tentara tudo - publicidade maciça, eficaz; marketing dinâmico; promoções de preços; distribuição quase universal - e nada detivera a queda gradual. Era difícil evitar a conclusão de que, exatamente como afirmara o Desafio da Pepsi, o problema real estava no sabor do produto. As pessoas não apreciavam mais o travo da Coca-Cola. Queriam uma bebida mais doce.

Em fins de 1983, Goizueta autorizara o *wunderkind* mexicano Sergio Zyman a tomar a frente de um novo projeto supersecreto e ordenara a Maurício Gianturco que acelerasse a busca de um sabor de cola que derrotasse fragorosamente a Pepsi em testes de sabor. O ultradesconfiado Zyman redigia seus próprios relatórios e reduzia a picadinho todos os memorandos. Da mesma forma que acontecera com o projeto da diet Coke, continuava a mudar o codinome, de Zeus para Tampa, em seguida para Eton e, finalmente, para Projeto Kansas, em homenagem ao editor de Kansas, William Allen White, que teria odiado a idéia de mudar a Coca-Cola se ainda estivesse vivo. Afinal de contas, White chamara a bebida de "a essência sublimada de tudo o que a América representa".

Enquanto o departamento técnico corria para misturar uma fórmula vencedora, os pesquisadores de mercado de Roy Stout faziam a consumidores uma longa lista de perguntas, baseadas na suposição de que a companhia "adicionara um novo ingrediente" que tornava a Coca-Cola "mais suave". Os resultados indicaram que 11% de bebedores exclusivos da Coke ficariam perturbados com a mudança, embora Stout pensasse que metade deles aderiria. Os 5% restantes provavelmente continuariam aborrecidos.

Ninguém ousava dizer claramente que a Coke planejava mudar a fórmula. Até John Bergin, da McCann-Erickson, permaneceu na ignorância dos planos da companhia, embora pudesse ter desconfiado. Em 1982 e 1983, ele e Zyman viajaram pelo país à procura de "grupos represen tativos", constituídos de consumidores locais, principalmente com vistas a testes de possíveis comerciais. Ao fim de cada sessão, contudo, o moderador apresentava um cenário que não tinha nada a ver com o assunto. Suponham, dizia ele, que uma nova e grande fórmula do Produto X já foi lançada em uma cidade próxima, onde todos a adoraram. Agora, ela está vindo para *esta* cidade.

Durante três décadas, "Big Jim" Farley serviu como embaixador itinerante da Coca-Cola, conversando rotineiramente com chefes de governo, líderes religiosos e comissões de recepção, como essa da foto, formada de gueixas japonesas. Os negócios da Coca-Cola evoluíram a tal ponto

nesse país que o Japão já é o maior centro mundial de lucros da companhia.

Em um estúdio de rádio em 1945, o cantor Morton Downey compartilhava sua bebida favorita com a jovem Margaret 0'Brien. Um dos amigos mais íntimos de Robert Woodruff, Downey serviu como embaixador de boa vontade da Coke e reuniu uma fortuna fabulosa em ações da companhia e negócios de engarrafamento.

A despeito de sua suave aparência em público, ele espancava costumeiramente os filhos e mandou fazer uma lobotomia na filha.

Desde os tempos da Depressão, os homens da Coca-Cola ouvem mensagens inspiradoras nas

convenções da companhia. Na década de 60, a Jam Handy Corporation produziu esquetes usando atores e cantores profissionais.

Os fotógrafos da Coca-Cola adoravam tirar fotos de presidentes e outros tipos de governantes tomando o refrigerante certo. Neste flagrante, Truman, Einsenhower, Kennedy, e Johnson são vistos bebendo-o e até Fidel Castro gostava da efervescente bebida.

Coca-Co

Os Beatles não se importavam em posar bebendo Coke e quase chegaram a assinar um contrato para cantar em comerciais, mas o cachê que pediram foi considerado alto demais por Robert Woodruff.

Antes de promover a diet Pepsi com as garotas "Uh-huh", Ray Charles cantou para a Coke em fins da década de 1960. Na foto, ele finge saborear a "É o que é", em companhia de Aretha Franklin, embora não bebesse nenhum tipo de colas, preferindo leite.

Segurando com força suas Cokes como se fossem talismãs de paz, a juventude mundial ensina o mundo a cantar em perfeita harmonia, ao mesmo tempo que estimula o consumo do refrigerante certo, no famoso comercial "Alto da Colina", de 1971.

Em 1973, a companhia finalmente explorou os temas "hippies" e negros neste anúncio relaxado, publicado em uma revista de circulação geral.

Joe "O Mau" Green bebeu 18 garrafas de 16 onças de Coke para fazer seu famoso comercial, mas vomitou após a sexta. Em vista disso, os produtores usaram a primeira tomada de cena.

John Bergin, pai da "Geração Pepsi", mudou de lado a fim de ajudar a criar a vitoriosa campanha "Coca-Cola É Isso Aí", de 1981. *(The Atlanta Journal-Constitution.)*

O executivo-chefe da Coke, Paul Austin, parecendo deprimido, preocupado e perdido, visto nessa foto tirada em seu gabinete em 1979, sofria do Mal de Alzheimer, ainda não diagnosticado na ocasião. *(The Atlanta Journal-Constitution/Louis Favorite)*

O chefe inexorável, inescrutável, em sua mesa de trabalho.

O executivo-chefe Roberto Goizueta (à direita) e o presidente Don Keough são vistos em frente ao Museu Mundo da Coca-Cola, inaugurado em 1990 em Atlanta. Na década de 80 e nesta foto, os dois executivos complementavam-se perfeitamente - pelo menos em público.

A Coca-Cola não pode esperar até 1996, ano em que as Olimpíadas serão realizadas em sua cidade natal.

Quando as cerimônias de encerramento dos Jogos Olímpicos terminaram em Barcelona no dia 9 de agosto de 1992, mais de 450 dessas máquinas automáticas de vender começaram a ser instaladas em locais escolhidos em Atlanta.

Vocês seriam favoráveis a ela? Ninguém era contra uma nova e melhorada Budweiser ou Hershey Bar, mas Bergin ficou atônito com a explosão que a pergunta provocava quando se tratava da Coca-Cola. "Droga, não *me* diga que vocês querem me tirar minha Coke!" Os grupos representativos revelaram outro fato alarmante. Embora muitos entrevistados afirmassem convictamente que a Coca-Cola era sua bebida favorita, quando perguntados que cola bebiam realmente, hesitavam - a Coke, com certeza, mas, às vezes, a Pepsi ou mesmo uma marca genérica com nome de armazém ou de supermercado. Stout descobriu dessa maneira que embora a Coke tivesse lugar no coração nem sempre tinha lugar no refrigerador.

No outono de 1984, Gianturco finalmente inventou uma nova cola que, garantiu a Zyman e a Stout, derrotaria a Pepsi. De fato, os testes de olhos vendados realizados por Stout mostravam que consumidores preferiam a nova fórmula por uma margem de seis pontos percentuais. Muito excitado, Zyman convenceu Dyson que chegara a ocasião de agir. A filosofia do "preparar, apontar, fogo!" dera certo até aquele momento e essa medida audaciosa, ousada, provaria a todos os descrentes o molejo e a liderança da Coca-Cola. Quase na mesma ocasião, Scott Ellsworth estava entrevistando Dick Alven, da Pepsi, no contexto de uma história oral da Pepsi para a Smithsonian Institution. Alven disse a Ellsworth que o Desafio da Pepsi fora inteiramente suspenso, mas que *"é* uma boa coisa tê-lo em nosso arsenal. Veja bem, para que eles fizessem com que arquivássemos definitivamente o desafio, teriam que fazer alguma coisa na fórmula - quero dizer, *espetacularmente* - e não acredito que vão fazer isso. E arriscado demais," E Alven observou que a Coca-Cola era, afinal de contas, um bom produto que vendia um bocado. "É meio perigoso para eles brincarem com isso." Goizueta, que dissera em 1981 que estava disposto a reformular "qualquer um ou todos nossos produtos", não questionou a nova receita, mas não tinha certeza se devia ou não substituir a bebida padrão. Por que não chamá-la de Coke Dois ou algum outro nome? Havia, no entanto, muitas objeções a essa idéia. O produto chamado "Coca-Cola" tinha que ser o melhor, o número um. Era simplesmente inconcebível comercializar como concorrente uma bebida com melhor sabor. Essa medida provavelmente dividiria também os bebedores da Coke em duas fatias menores do mercado, permitindo que a Pepsi passasse à frente como líder incontestável. Tampouco podiam os homens da Coke alterar-lhe o gosto sigilosamente. Os consumidores notariam um complexo de sabor inteiramente diferente e a companhia teria que mentir ao público ou reconhecer que estava alterando o mais famoso segredo do mundo. Evidentemente, tinha que lançar o novo sabor com grande estardalhaço.

Afora essas considerações, a companhia nunca reconheceu publicamente outra motivação fundamental para substituir a velha fórmula. A nova Coke não conteria folha descocainizada de coca, e os boatos jamais eliminados sobre o suposto conteúdo de droga da bebida poderiam ser finalmente reprimidos. Além do mais, a determinação anunciada por Reagan de erradicar as plantações de coca na América do Sul tomara nervosos os funcionários da companhia, mesmo que seu suprimento viesse de campos de propriedade do governo peruano. Como chefe da Divisão Técnica em fins da década de 70, Roberto Goizueta encorajara o Dr. Andrew Weil, que pensava em comercializar um chiclete medicinal baseado na coca, porque uma coca legitimada poderia "remover a pressão de cima da Coca-Cola", como dizia Weil. Este chegou mesmo a convencer Goizueta a custear com US$10.000 uma conferência sobre a coca no Equador, mas o projeto deu em nada.

A VONTADE DE ROBERT WOODRUFF

Nos feriados do Natal de 1984, Roberto Goizueta, Don Keough, Brian Dyson e Ike Herbert resolveram, por unanimidade, mudar o produto mais conhecido em todo o mundo, pouco antes de o mesmo completar seu centenário. Em primeiro lugar, porém, precisavam da bênção do Chefe.

Robert Woodruff comemorara seu 95a aniversário apenas algumas semanas antes, A despeito de audição e vista cada vez mais fracas, ele nada perdera de sua acuidade mental. No dia de Ano-Novo, Goizueta fez a peregrinação a Ichauway. Sozinho com o ancião, o executivo-chefe cubano manteve sua exposição curta e simples, repassando os fundamentos lógicos da modificação da fórmula - participação de mercado em queda, juntamente com um novo sabor muito melhor. No fim, Woodruff concordou, convencido de que Goizueta tinha razão e que os gostos haviam mudado.* Era mais importante que a Coca-Cola fosse a bebida de melhor sabor no mundo do que apegar-se a uma fórmula ultrapassada. Estranhamente, porém, o Chefe não quis jantar naquela noite. Na manhã seguinte, recusou o costumeiro e abundante desjejum. Uma era estava terminando e Robert Woodruff terminaria com ela sua vida. Pela última vez, o Chefe demonstrou o notável poder de sua vontade. Parou de comer.

Enquanto Woodruff literalmente murchava e saía da cena, Edith Honeycutt, a antiga enfermeira de seu pai, cuidava dele. Ligado a tubos intravenosos em uma suíte privativa no Emory Hospital, Woodruff segurou-lhe a mão e perguntou: "Honey, onde é que eu estou?" Quando ela lhe disse, ele murmurou: "Nunca me deixe," A enfermeira recitou-lhe o poema favorito, o "Se...", de Rudyard Kipling, como fizera tantas vezes antes e, como sempre, ele chorou no último verso: "E - o que é mais - serás um homem, meu filho!" Honeycutt sabia por que ele chorava. Pouco importava o que Robert Woodruff fizesse, nunca fora o suficiente para o pai. Quando Ernest Woodruff visitara Ichauway nos seus últimos anos de vida, por exemplo, ficara horrorizado com o número de empregados e hóspedes e previra a falência iminente do filho. Naquele momento, enquanto Robert Woodruff jazia ali moribundo, o homem que todos chamavam de Chefe, um dos mais brilhantes empresários que o mundo conhecera, voltava mais uma vez à infância infeliz. A despeito de uma vida inteira de vitórias, nunca seria um verdadeiro homem aos olhos do pai.

Em um raro momento de introspecção em público, Woodruff recordara certa vez a juventude, quando procurara respostas não com o pai desaprovador, mas com Samuel Jones, um vizinho que era pai também e que lhe compreendia "a juvenil e imatura busca das realidades da vida".

Enquanto conversavam um dia, Jones pediu ao rapaz que pusesse num papel as maiores coisas que a vida tinha a oferecer. Woodruff escreveu "riqueza, poder, influência, gênio". O homem mais velho inclinara a cabeça e dissera que sim, aqueles objetivos eram bons, mas que ele deixara de fora

o maior de todos - paz de espírito. "Não tenho certeza de ter jamais conseguido o que ele sugeriu", disse Woodruff, "Alguma força interior sempre me impeliu a continuar a querer alcançar - a lutar." No dia 7 de março de 1985, à idade de 95 anos, Robert Woodruff finalmente deixou de lutar, um pouco mais de um mês antes de o mundo ser informado de que The Coca-Cola Company estava mudando o sabor de seu refrigerante mais famoso. Enquanto transformava a Coca-Cola numa bebida global, ele sempre ignorara aqueles que o louvavam como sendo um visionário. "Eu estava simplesmente curioso", dizia, "para ver se pessoas em outros países também gostariam dela." Embora tivesse vivido quase um século, ele permaneceu um enigma até para seus colegas mais íntimos. "Não tenho certeza de que alguém o tenha realmente conhecido", diz pensativo Joe Jones. Em testamento, Woodruff deixou a Jones, seu velho e sofredor secretário, o legado de um milhão de dólares. "E ele mereceu *cada tostão dessa importância",* disse enfático Wilbur Kurtz.* Até o fim, Woodruff foi um exemplo de contradições. Homem sentimental, leal, gentil, que dava aos amigos uma rosa em seus aniversários, podia ser também áspero, vingativo, autocrático - um verdadeiro f.d.p. que às vezes explodia em obscenidades. Doou, anônimo, milhões de dólares a causas meritórias, incluindo US$230 milhões à Emory University, mas não pagou a fiança de Charlie Ware, o negro baleado como resultado de uma briga com o administrador branco de Ichauway. Woodruff podia ser um caçador rude, másculo, senhor de fazenda, com um imenso charuto amassado entre os dentes. Por baixo dessa imagem de *macho,* porém, havia uma insegurança fundamental e a fobia de ficar sozinho, o que resultava em vigílias às três da manhã com seu médico ou com amigos, quando não conseguia dormir.

** Uma vez que Goizueta e Woodruff ficaram sozinhos durante o crucial encontro, temos apenas a palavra do primeiro sobre o que aconteceu. Embora ninguém tenha acusado Goizueta de dizer uma inverdade, numerosos veteranos da Coca-Cola recusam-se inflexível mente a acreditar que Woodruff jamais tivesse aprovado a nova fórmula. Outros questionam se ele podia escutar bem o suficiente para compreender o que Goizueta dizia ou falar com clareza suficiente para dar seu assentimento.*

Qualquer que possa ser a verdade, o inescrutável magnata levou para o túmulo seus segredos, deixando o "parceiro", Roberto Goizueta, para enfrentar um enfurecido público americano. Talvez, tendo concedido permissão para mudar a fórmula, Woodruff, de seu ponto privilegiado no céu, tenha observado com um sorriso irônico o verão de agonia de seu sucessor, brindando à saúde de Goizueta com uma garrafa de 6,5 onças da boa e velha Coca-Cola.

Apenas dias depois do decisivo encontro de Goizueta e Woodruff em janeiro, cinco empregados da McCann entraram em fila indiana em uma isolada sala do quarto andar. Com um triturador de papel e um segurança da agência de detetives Pinkerton montando guarda no lado de fora, Ike Herbert e Sergio Zyman disseram-lhes que eles precisavam produzir, em menos de quatro meses e mantendo o mais absoluto sigilo, um conjunto emocionante de comerciais de lançamento de produto. Embora John Bergin e outros talentos criativos ali presentes ficassem aterrados, a decisão parecia ser irrevogável. No início, Herbert proibiu o emprego da palavra "nova", o que era indicação de uma alteração drástica, embora grupos representativos demonstrassem que um "novo" produto provocava a reação mais imediata. Goizueta, porém, receoso de que o lançamento fosse saudado com um gigantesco bocejo americano, autorizou o uso da palavra em negrito destacado no rótulo.

Os atormentados e claustrofóbicos homens da McCann batizaram rapidamente a pequena sala em forma de U, na cidade de Nova York, de "a Casamata". Quaisquer novos filmes teriam que ser feitos sem que os atores soubessem que estavam anunciando uma nova fórmula.

As reuniões na Casamata foram desastrosas. Aos poucos, mais homens da McCann ingressaram

na equipe secreta, mas ninguém pôde atinar com uma campanha que realmente repercutisse. Em parte, eram prejudicados pela insistência de Sergio Zyman em evitar publicidade do tipo "a razão por que", que descrevesse o novo sabor ou explicasse a substituição da velha fórmula. Em desespero, emendaram a recentemente modificada campanha "Coca-Cola É Isso Aí," que proclamava que a bebida era "uma emoção pra valer" e "um estouro". Na "Casamata II", em Londres, Márcio Moreira, o brasileiro que dirigia a publicidade internacional da McCann, supervisionava tomadas de cena de produtos de alta tecnologia, mostrando a nova lata. Mais tarde, essas tomadas seriam incorporadas a filmes rodados nos Estados Unidos. Para as equipes * Liberado pela morte de Woodruff, Jones logo se absorveu na administração de Ichauway, que converteu *em* local de preservação ambiental, onde biólogos identificaram 900 espécies de plantas entre os pinheiros de longas folhas - a maior reserva isolada dessa espécie ainda existente no mundo.

de produção britânicas, uma nova fórmula da Coca-Cola pouco significava. Quando o diretor do filme perguntou por que a palavra "nova" aparecia na lata da Coke, Moreira respondeu "E uma nova lata", provocando um desinteressado encolher de ombros. "Filmamos toda a droga da coisa sem que ninguém dissesse coisa nenhuma", lembra-se Moreira. Por essa altura, com pouco mais de um mês antes do lançamento ao público, um impaciente Sergio Zyman assumiu o controle criativo direto, reduzindo os homens da McCann à condição de lacaios. Nessa atmosfera enervante, os primeiros comerciais entraram em processo de edição.

UMA DESASTROSA ENTREVISTA À IMPRENSA

Enquanto publicitários exasperados trabalhavam em suas casamatas em ambos os lados do Atlântico, o caso de amor da mídia com a Coke persistia nos primeiros meses de 1985. Em janeiro, Don Keough divulgou um contrato para pôr, pela primeira vez, a Coca-Cola ao alcance dos cidadãos soviéticos. Em março, a companhia lançou a Coke cereja, violando outro velho mandamento, de nunca adicionar outros sabores à bebida. Em conseqüência, na sexta-feira, 19 de abril de 1985, quando Goizueta convidou a mídia para uma entrevista na terça-feira, quando divulgaria "o mais importante fato novo na comercialização de refrigerante, nos quase 100 anos de história da companhia", tinha plena confiança numa reação favorável. A defasagem de três dias, porém, garantia virtualmente um vazamento, dando a atordoados executivos da Pepsi tempo para preparar uma reação. Na terça-feira, dia da grande revelação, leitores dos principais jornais da nação encontraram um anúncio de página inteira, no qual uma carta aberta do presidente da Pepsi, Roger Enrico, aos seus empregados, tripudiava sobre o adversário, dizendo que "o outro cara acaba de se mancar" e que ia "reformular a marca Coke para que ela se parecesse mais com a Pepsi", obviamente porque a "Pepsi tem melhor sabor do que a Coke". E terminava decretando um feriado em toda a companhia naquela sexta-feira.

Na cidade de Nova York, na manhã de terça-feira, Keough e Goizueta estavam exaustos, ainda não inteiramente recuperados da convenção de engarrafadores realizada na véspera em Atlanta.

Subiram ao palco principal no Lincoln Center para uma entrevista com 700 jornalistas e equipes de cinema, com transmissão simultânea em cadeia para a mídia em Los Angeles, Atlanta e Houston.

As luzes diminuíram, deixando apenas três enormes telas vermelhas com o logotipo. "Nós somos, seremos sempre...," começou um coro, aumentando de volume. "Coca-Cola, história tipicamente americana." As telas se encheram de cenas do Grand Canyon, trigais, caubóis, atletas, a Estátua da Liberdade, e velhos comerciais da Coke. Até mesmo para um público crédulo, esse esforço teria sido demais. Para uma imprensa calejada, era insultante. Ninguém prestou continência nem enxugou

uma furtiva lágrima.

Em seguida, Goizueta declarou que "o melhor refrigerante, a Coca-Cola, vai ser agora ainda melhor". Explicou que o novo sabor fora descoberto como resultado de experimentação com a diet Coke e que a companhia daria nesse instante "uma nova Coke ao mundo". Era, afirmou, "a mais ousada medida isolada de comercialização na história da indústria de bens de consumo acabados", acrescentando que era também "a medida mais acertada jamais tomada". Keough enfatizou que embora a nova fórmula vencesse a velha Coke por 55-45 em 190.000 testes cegos de sabor, essa margem *aumentava* para 61-39 quando ambas as bebidas eram identificadas. A Coke sempre servira como "um espelho dos tempos", explicou Keough, as vezes mesmo modelando-os, e nesse instante a nova fórmula "impulsionaria a Coca-Cola neste segundo século". E prometeu que o sabor superior fluiria por todo o mundo durante a celebração do centenário, em maio de 1986.

Logo que a sessão foi aberta aos repórteres, contudo, a mídia começou a fazer perguntas hostis.

"O senhor tem 100% de certeza de que isso não vai ser um fiasco?" perguntou um repórter de St, Louis. Outro jornalista pediu a Goizueta que descrevesse o novo sabor. No início, ele relutou, dizendo que "isso é uma questão que será mais bem tratada por poetas ou redatores de texto". Pressionado, gaguejou uma resposta de químico: "Eu diria que é mais suave, ahn, ahn, ainda assim, cai mais redondo, ahn, mas, ainda assim, mais ousado... um sabor mais harmonioso." Keough acrescentou que "o sabor como que envolve a pessoa".

Mesmo que Keough e Goizueta tivessem ensaiado com cuidado todas as respostas, as tentativas de apará-las humoristicamente fracassaram. Tinham mudado o produto como resposta ao Desafio da Pepsi? "Poxa, não", respondeu Goizueta. "O Desafio da Pepsi?

Quando foi que isso aconteceu?" A velha fórmula permanecia no cofre da companhia? Tenso e sofredor sem seus cigarros, Goizueta foi aos poucos perdendo a calma. "Fica lá", respondeu secamente. Uma repórter hostil, telefonando de tradicional território da Coca-Cola, em Houston, começou a fazer uma pergunta mas acabou transformando-a num protesto: "O senhor está dizendo... quero dizer, se quiséssemos Pepsi, compraríamos Pepsi", provocando uma grande risada dos colegas. "Bem, doçura", respondeu condescendentemente Keough, antes de corrigir-se e dirigir-se a ela como madame, "esse novo produto é Coca-Cola, só que melhor." Goizueta interrompeu-o: "Não se parece nem de longe com a Pepsi. Em absoluto.

De jeito nenhum." Inexplicavelmente, quando perguntados se haviam submetido a teste a nova Coke em comparação com a Pepsi em provas de sabor, os executivos recusaram-se a divulgar que, *de fato,* ela batia a Pepsi por uma pequena margem. Em vez disso, Goizueta, arrogantemente, respondeu: "Claro que submetemos. Mas não temos que mostrar isso a eles e não queremos mostrar." Em resposta à pergunta final, no sentido de se a diet Coke poderia ser reformulada "supondo que esta é um sucesso", Goizueta respondeu secamente: "Não. E eu não *supus* que isto será um sucesso. É um sucesso". 0 moderador Carlton Curtis, o principal porta-voz da companhia, encerrou rapidamente a sessão de perguntas e a provação terminou. Não fora um momento de glória para os executivos. Até mesmo o normalmente imperturbável Keough reconheceu em um momento durante o interrogatório cerrado: "Há um bocado de coisas que eu preferiria mais estar fazendo, do que estar aqui neste exato momento." A despeito da provação, Goizueta e Keough permaneceram convencidos de que a ousada manobra teria sucesso. Haviam dito a verdade simples - a New Coke, como foi inevitavelmente chamada, tinha gosto melhor do que a antiga. Era apenas uma questão de tempo até que a Coca-Cola deixasse a Pepsi para trás e recuperasse o cobiçado primeiro lugar no índice Nielsen de vendas em supermercados. Com grande pompa, lançou a campanha de distribuição de amostras, literalmente transformando o centro de Atlanta em um circo de três picadeiros. "Dê um passo à frente para provar

o melhor sabor na terra", gritava o mestre-de-cerimônias. Em Nova York, as primeiras latas a deixar a linha de engarrafamento foram entregues com toda cerimônia aos operários que recuperavam a Estátua da Liberdade. Balões vermelhos e brancos, fogos de artifícios e aviões rebocando faixas apareceram nos céus.

"Estamos usando todos os meios que podem imaginar para chamar atenção", confidenciou o porta-voz à imprensa.

Nenhuma explosão de alegria podia disfarçar, porém, o sofrimento dos leais bebedores de Coke. Todos os testes de sabor haviam ignorado um ponto crucial. Os pesquisadores de Roy Stout nunca informaram aos seus respondentes que a hipotética nova fórmula *substituiria* a antiga. Incrivelmente, ninguém examinara as repercussões psicológicas da retirada da velha fórmula. Na pressa para lançar o grande e novo sabor, ocorreu uma espécie de hipnose empresarial. "Ninguém teria escutado se alguém tivesse dito que iríamos criar um terrível inferno", reconheceu mais tarde Sergio Zyman. "Todo mundo simplesmente disse: 'Isso não pode dar errado.'" Para bebedores leais da Coke como Dan Lauck, um repórter de noticiário de televisão de San Antonio, a New Coke não podia dar certo, e testes de sabor não vinham ao caso. Lauck só bebia garrafas de 6,5 onças de Coca-Cola geladinha, à razão de 15 por dia. O repórter, de 36 anos, gostava tanto de Coke que saltava o desjejum e o almoço para manter baixo o peso e continuar a tomar sua bebida favorita. Ao saber da mudança de sabor, Lauck correu para a rua e comprou 110 caixas. Não tinha a menor intenção de fazer testes de sabor. Ele nunca mudaria.

Se Sergio Zyman tivesse levado mais a sério o relatório Lintas de 1984 sobre a personalidade dos bebedores de Coca-Cola, não teria ficado tão surpreso com a reação de consumidores fiéis como Lauck. "O mundo é imutável, ele não se modifica, há certas verdades axiomáticas", declarara o relatório. Bill Backer se insinuara, para ficar, na mente desses consumidores em 1969 quando escrevera: "É assim que ela *é,/* É assim que ela ficará,/ O que o mundo quer hoje / Coca-Cola é que é." ("That's the way it is, / And the way it will stay, / What the world wants today / Is the real thing.")

A verdade foi rápida e irrespondivelmente levada à atenção da companhia. Dentro de uma semana, mais de mil telefonemas diários congestionavam a linha de chamada gratuita da companhia, quase todos expressando estado de choque e indignação com a New Coke. A mídia adorou a história quentíssima, que feria o coração americano, "Na semana que vem, vamos arrancar a efígie de Teddy Roosevelt da encosta do monte Rushmore", gemeu um colunista do *Washington Post.* O *Detroit Free Press* levou na troça o sabor "mais suave, que cai mais redondo, mais ousado" de Goizueta, perguntando em letra de fôrma se isso fazia a velha bebida "mais áspera, mais quadrada, e mais acanhada". Bob Green, do *Chicago Tribune* chorou a morte da velha amiga. "Todas as partes de minha vida estão ligadas à Coke", escreveu, censurando a companhia por uma "espécie de presunção - de que, se não gosta da New Coke, vai gostar." A manchete da *Newsweek* declarava, "A Coke Falsifica O Sucesso", identificando o velho refrigerante como "o caráter americano dentro de uma lata". Na entrevista à imprensa, Keough prometera que "vocês vão prosaicamente gostar dela", embora numerosos consumidores modificassem a observação, queixando-se de que era difícil gostar de uma bebida que era tão prosaica. Uma idosa senhora, entrevistada em um supermercado de Atlanta, provou a New Coke e deu seu veredicto: "Para usar o vernáculo dos adolescentes, ela fede." George Pickard, um compositor de Nashville que aproveitava a onda do momento, rapidamente ganhou dinheiro às custas da publicidade com um disco intitulado "A Coke *Era* Isso Aí"'.

No início, Goizueta e Keough se fartaram na avalanche de publicidade gratuita, negativa ou não. Dentro de dias, 96% de todos os americanos sabiam da mudança de sabor. A companhia prosseguiu com a campanha nacional, juntamente com uma nova campanha de Cosby e *spots* modificados do

"Coca-Cola É Isso Aí". Mesmo descontando a pressa e as condições sigilosas em que foram gerados, os comerciais pareciam inexplicavelmente desajeitados, interpretando literalmente demais a letra, não raro com implicações negativas ou violentas. No momento em que o cantor bravateava sobre "um estilo, um jeito", uma menininha via sua bola de boliche rolar para a sarjeta. O "E sábado à noite", mostrava um feio brutamontes de luta livre girar no ar o adversário, antes de jogá-lo com estrondo no chão, os pés em movimento pegando o árbitro na cabeça. Uma adolescente sacudia a New Coke para fazer espuma e esguichava-a na cara do namorado; um sargento-instrutor berrava com um recruta; um doma-dor de touro terminava um comercial caindo no chão, de pernas abertas em frente a uma enorme tabuleta de Coke. A Coca-Cola sempre promovera o amor. *Nesses comerciais,* uma garota levantava-se com um salto, jogava o guardanapo na cara do rapaz e saía furiosa. Como coroamento apropriado da desastrosa campanha, vários comerciais terminavam cora o verso "E mais do que um sabor, é o sorriso na sua face", quando um goleiro de hóquei levantava a máscara e aparecia um adolescente - ao qual faltavam quatro ou cinco dentes.

Os anúncios de Cosby não eram lá muito melhores, mesmo que o novo programa de televisão do comediante conquistasse enorme popularidade. No TVQ (Quociente de Televisão), o índice de aprovação de celebridades, Cosby dominava o *spot* como "o mais convincente" e "o mais conhecido". Não ajudou, contudo, que a superexposta patrocinadora, a Coke, tivesse destacado o sabor acre da velha Coke pouco antes de substituí-lo pelo mais doce.

Nesse momento, ele mudou de marcha. Usando uma toga de aparência idiota, Cosby dizia: "As palavras que vou dizer mudarão o curso da história. E elas são as seguintes. A Coca-Cola tem um novo sabor." As palavras não foram, de maneira nenhuma, plenamente convincentes. "Agora, mais do que nunca, a Coca-Cola é isso aí!" terminava, mas seu sorriso presunçoso parecia colado no rosto.

UM JUNHO LONGO E SECO

No início, as pesquisas semanais de Roy Stout indicavam uma reação positiva ao novo sabor.

Enquanto caminhões de entrega rodavam barulhentos pelas cidades americanas durante todo o mês de maio, milhões de consumidores curiosos experimentaram o novo sabor. A fúria, porém, recusava-se a morrer. Em meados do mês, 5.000 chamadas por dia estavam bombardeando os ouvidos das pobres telefonistas que trabalhavam na linha de atendimento direto ao consumidor. Roberto Goizueta ficou abalado quando o pai, que residia na Cidade do México, disse-lhe que todo mundo ali estava indignado, mesmo que a New Coke não houvesse chegado ainda. Até mesmo a Nêmesis de Goizueta, Fidel Castro, disparou farpas contra a Coke, mandando a Rádio Havana dizer que a morte da "A Coca É o que É" era sintomática da decadência americana.

Em princípios de junho, 8.000 telefonemas diários estavam chegando à companhia. A mídia continuava a dar destaque à matéria, principalmente quando um oportunista de 57 anos de idade de Seattle, chamado Gay Mullins, usou a New Coke como bilhete para a fama e a fortuna, fundando a Bebedores da Velha Coca da América. Gordinho, de barba branca, Mullins, usando uma camiseta com uma estampa de protesto, derramava em público garrafas da New Coke nas sarjetas da cidade. O autonomeado porta-voz transformou-se no paladino incômodo, predileto da mídia, mesmo que repetidamente não conseguisse identificar a Coke em testes com os olhos vendados. Depois de ter perdido um processo judicial, Mullins intentou outra ação, numa tentativa de forçar a companhia a voltar à velha fórmula. A New Coke tornou-se, de acordo com um jornalista, "um tópico geral de conversa, tal como tempo, dinheiro, ou amor". No Astródomo de Houston, multidões vaiavam violentamente os comerciais da New Coke que apareciam na gigantesca tela de vídeo do estádio. Um

dono de casa de vinhos de Beverly Hills obteve um suprimento limitado da velha e rara fórmula, vendendo as garrafas por preço três vezes mais alto do que o da tabela. Conforme observou um aborrecido Roberto Goizueta, passou a ser chique denegrir a New Coke. "Poderíamos ter lançado o elixir dos deuses", queixou-se um amargurado homem da Coke, "e isso não teria feito a mínima diferença." Além dos telefonemas, a companhia recebeu mais de 40.000 cartas de protesto. Todos os infelizes consumidores receberam uma carta padrão de Lynn Henkel, o gerente-assistente da Coca-Cola USA garantindo-lhes que "nossas pesquisas mais recentes mostram que... os consumidores gostam maciçamente do nosso novo e grande sabor". Essa reação oficial era um frio conforto para a maioria dos consumidores. As cartas, tais como os telefonemas, eram gritos que vinham do fundo do coração, deixando claro que estava em jogo muito mais do que um refrigerante. Um confuso psicólogo clínico disse a funcionários da companhia que as emoções que ele ouvia no consultório eram semelhantes às de pais arrasados pela dor que choravam a morte de um filho querido. A maioria das cartas vinha de pessoas que nunca haviam escrito à companhia - jovens e velhos, classe alta, média e baixa, cultos e iletrados. A mensagem, contudo, era basicamente a mesma - The Coca-Cola Company os traíra: Tenho 61 anos e sou bebedor fiel da "Coke" desde o dia memorável em que meu pai me levou em uma pequena excursão a Mill Mountain, em Roanoke, Va., e me comprou minha primeira Coke juntamente com um saco de amendoim salgadinho... Eu tinha cinco anos de idade... A "Velha" Coke é sensual, tem força. Deus! Num dia quente, a gente só tem vontade de saltar numa banheira e beber uma garrafa de 16 onças, tudo na mesma hora.

Minha irmãzinha está chorando porque a coke mudou e diz que não pára de chorar todo dia até que vocês mudem de novo o gosto para o outro... Estou ficando cansado de ouvir ela chorar e se vocês não mudar eu processo vocês mesmo que eu só tenha 11 anos...

Sou um grande bebedor de coke. Não bebo café, chá, leite, água, nada, só coke. Bebo coke o dia todo. Sempre tenho um *copo ou* uma lata de coke. Sempre. Agora vou ter que procurar uma bebida que possa tolerar. E não vai ser a nova coke. Nunca.

Mudar a Coke é a mesma coisa que destruir o sonho americano, a mesma coisa que não vender cachorro quente num jogo de beisebol.

Queremos a velha e maravilhosa Coke de volta, POR FAVOR. Fiquem com a "Nova" Coke, se quiserem, e dê a ela o nome de Cokesi, se quiserem...

Durante anos, fui aquilo pelo que se esforça toda companhia: um consumidor fiel à marca.

Comprei pelo menos duas caixas de Coke todas as semanas desde quando consigo me lembrar...

Minha "recompensa" por essa lealdade foi vocês puxarem o tapete de baixo de meus pés. A New Coke é absolutamente HORRÍVEL... Não me mandem cupons ou qualquer outro meio de me induzir a comprar. Vocês, caras, botaram mesmo a coisa a perder, Milhões de dólares de publicidade não podem superar anos de condicionamento. Ou, no meu caso, gerações. A velha Coke está no sangue. Até que vocês tragam a velha Coke de volta, vou beber R.C.

Onde está o chiaaaaado? O que foi que *aconteceu com o* chiado? SINTO FALTA DO CHIADO!!! Não tomo bebidas alcoólicas, não fumo e não ando atrás das mulheres dos outros, meu único vício tem sido a Coke. Agora, vocês me tomaram esse prazer.

Quem é esse Roberto Goizueta e de onde veio ele para se tornar Presidente? Quem é Sergio? Não parecem americanos da gema... A VELHA COKE É ISSO AÍ E NUNCA HAVERÁ NADA QUE LHE TOME O LUGAR.

Seus brilhantes homens de marketing vão descobrir que, em vez de converterem bebedores de Pepsi, vocês vão nos perder, os Cokeólicos, se não nos suicidarmos antes... Vocês estão apenas brincando, não é? Vocês fizeram isso como uma brincadeira, para nos ensinar uma lição de

humildade e gratidão... Bem, tudo bem, entendi. Podem parar agora.

Seria certo reescrever a Constituição? A Bíblia? Para mim, mudar a fórmula da Coke é uma coisa tão grave assim.

Na minha vida só há duas coisas: Deus e Coca-Cola. Agora, vocês me tomaram uma delas.

Vocês botaram tudo a perder! O que herdaram ERA a coisa real.

Vocês podem imaginar alguém pedindo rum e Pepsi? Pois andei ouvindo essa blasfêmia.

Minha bem-amada Coke: Você me traiu. Saímos juntos na semana passada, como fazíamos tantas vezes, e, quando nos beijamos, tive certeza de que nosso amor acabara... Lembro-me de ter cruzado com você no campus da faculdade, discutindo a vida, o amor, e tudo o que tem importância... Lembro-me das noites de verão que compartilhamos juntos com a brisa, com gotas d'água colando-se delicadamente a seu corpo... Mas, na semana passada, senti o gosto da traição em seus lábios: você tinha o sabor suave, sedutor, adocicado, de uma mentira... Você se tornou uma prostituta, corrompida pelo dinheiro, negando seus ideais.

Um oficial aposentado da Força Aérea, explicando o quanto a Coca-Cola significara para ele, revelou que em seu testamento pedia que suas cinzas fossem colocadas em uma lata de Coke para enterro no Cemitério Nacional de Arlington, mas que estava repensando o assunto. Uma correspondente mais pragmática disse que a Coca-Cola era uma excelente ducha vaginal. "A Coke da 'Nova Fórmula' tem o mesmo poder?"* Um correspondente atrevido incluiu na carta um cheque ao portador, assinado, no valor de US$10 milhões, juntamente com um bilhete: "Já que vocês não estão fabricando mais a Coca-Cola, que tal me vender a receita?" Durante todo o tempo, a reação padrão da Coke continuou a ser que a New Coke, o refrigerante de sabor melhor, substituíra a velha fórmula. Ponto final. Mas em fins de junho as afirmações autoconfiantes escondiam uma ansiedade que já chegava às raias do pânico. Engarrafadores imploravam a volta da velha bebida, uma vez que estavam se transformando em párias sociais. No interior do Alabama, um pastor liderou os fiéis em oração pela alma do engarrafador local, que sem a menor dúvida estava condenada ao inferno. Em Marietta, Geórgia, uma mulher atacou um entregador da Coke com uma sombrinha, quando ele tentava abastecer com a New Coke as prateleiras de um supermercado. "Seu f.d.p.", gritou ela, "vocês a botaram a perder, ela tem gosto de merda!" Quando um motorista da Pepsi que andava por ali riu, ela girou sobre si mesma. "E você fique fora disso! Isto é negócio de família. A sua bebida é *pior* do que merda".

Evidentemente, alguma coisa tinha que ser feita. "Estou dormindo como um bebê", disse Roberto Goizueta a amigos. "Acordo chorando a toda hora." Sergio Zyman, que já era muito magro, perdeu cinco quilos naquele mês. Monitorando certo dia a linha telefônica gratuita dos consumidores, ele se afastou, cambaleante de incredulidade, murmurando: "Eles falam como se a Coca-Cola tivesse acabado de matar Deus." Desesperados, os químicos aumentaram o índice de acidez da New Coke a fim de lhe dar mais "travo", mas nada ajudou. As vendas de junho caíram na vertical e as pesquisas de Roy Stout descobriram que a imagem da Coke despencava escada abaixo.

O SEGUNDO ADVENTO

Na sexta-feira, 5 de julho, a MacNeil-Lehrer Newshour dedicou 20 minutos ao desastre da New Coke, mostrando Mullins e seus amigos despejando a bebida na rua. Os protestos não estavam diminuindo nem tampouco a cobertura negativa da mídia. Na semana seguinte, a única discussão real dizia respeito a chamar de que a velha fórmula quando ela voltasse. Dyson preferia a palavra "original", mas os advogados da companhia foram contra, uma vez que descobriram de repente uma

maneira de tirar proveito da situação. Se a chamassem de "clássica," como Goizueta acabou por determinar, poderiam argumentar que era uma bebida inteiramente nova, não abrangida pelo contrato original. Dessa maneira, ludibriariam Schmidt e Bondurant.

Como era habitual, vazaram os planos para o lançamento da Coca-Cola Classic e a companhia teve que publicar um terso reconhecimento no dia 10 de julho, um dia antes de uma * Embora a companhia não respondesse à pergunta sobre a New Coke como ducha vaginal, a resposta era "Não", de acordo com um estudo científico realizado por um grupo de pesquisadores da Faculdade de Medicina de Harvard, que descobriu que a Coca-Cola Classic matava cinco vezes mais espermatozóides do que a New Coke. Os pesquisadores, contudo, não recomendavam qualquer forma de ducha pré-coital, uma vez que o "esperma pode chegar às trompas de Falópio em questão de minutos".

planejada entrevista à imprensa. Peter Jennings interrompeu uma novela na rede ABC para dar a notícia à América, enquanto o senador de Arkansas, David Pryor, em um discurso espremido entre um debate sobre desinvestimento na África do Sul e medidas que estavam sendo tomadas sobre a Lei de Água Potável Pura, declarava solenemente que a volta da fórmula original era "um momento significativo na história americana". Na companhia, empregados festejavam o que chamavam de Segundo Advento. Na quinta-feira pela manhã, virtualmente todos os jornais do país estampavam na primeira página a matéria sobre a Classic Coke, tirando de primeiro plano as notícias da operação do Presidente Reagan para extirpar um câncer.

No mesmo dia, os escarmentados Goizueta, Keough e Dyson enfrentaram a imprensa em Atlanta, menos de três meses depois da carnavalesca estréia da New Coke no Lincoln Center.

Enquanto Goizueta dizia secamente aos americanos, "Escutamos o que vocês disseram", Keough roubava o espetáculo ao confessar eloqüentemente como a companhia calculara mal, falando da "paixão", que os haviam tomado de surpresa, e chamando-a de "um lindo enigma americano", que não era mais mensurável do que o eram "o amor, o orgulho ou o patriotismo". Algumas pessoas, disse Keough, consideravam esse momento um recuo da companhia, uma vitória do homem comum sobre uma empresa gigantesca. "Como eu adoro isso!", exclamou ele. "Amamos qualquer retirada que nos leva correndo de volta para nossos melhores consumidores, com o produto que eles mais amam." E concluiu com um prognóstico acurado: "Alguns críticos dirão que a Coca-Cola cometeu um erro de *marketing*. Alguns cínicos dirão que planejamos tudo isso. A verdade é que não somos tão estúpidos nem tão inteligentes assim." No encerramento da entrevista, um repórter perguntou a Goizueta: "Se o senhor soubesse em abril o que sabe agora, teria prosseguido com a reformulação?" 0 executivo-chefe aparou a pergunta com um provérbio espanhol que aprendera com o avô: "Si mi abuela tuviera ruedas seria bicicleta", que traduzido significa: "Se minha avó tivesse rodas, ela seria uma bicicleta." A euforia que se seguiu à volta da velha Coke ultrapassou o desespero dos três últimos meses.

Correligionários derramaram um dilúvio sobre Gay Mullins, usando garrafas de Coke, enquanto ele se esparramava numa banheira. Um pequeno avião deu voltas em torno da sede da North Avenue, puxando uma faixa que dizia: "OBRIGADO, ROBERTO!" Dan Lauck exalou um suspiro de alívio, uma vez que estava reduzido a apenas 65 caixas. Dezoito mil telefonemas de agradecimento congestionaram a linha gratuita no dia do anúncio. E nesse momento a correspondência escrita inundava a companhia como se fossem cartas de amor. "Obrigada por ter trazido de volta a velha Coke", escreveu uma mulher de 68 anos de idade. "A única coisa melhor do que ela é sexo!" O espantado especialista em comercialização da companhia, Ike Herbert, observou: "Até parecia que tínhamos descoberto a cura do câncer." Nós os amamos por terem se importado! Vocês nos

devolveram nosso sonho! Estamos gratos...

Vocês tornaram nossa vida mais fácil de carregar e nos deram confiança em nós mesmos para mudar as coisas para melhor.

Eu bebi Coke na manhã de meu casamento para me acalmar... Meu primeiro pedido após o nascimento de meus dois filhos foi uma Coke no gelo. Bebi Coke a caminho do enterro de meu pai... Vocês me deram um grande dia e estou grata por isso.

Com a volta da "Coca-Cola Classic", vocês podem dizer que a velha coke foi "regaseificada".

Eu me sinto como se um amigo perdido estivesse voltando para casa.

Graças a Deus pela Coca-Cola! Nós TEMOS de fato as GRANDES coisas na América! Deus trabalha de formas misteriosas e agradeço a ele por ter ouvido minhas preces e trazido de volta a Coke "verdadeira".

A receita da velha Coke reflete o amor, hoje, de todos os bons americanos. Só há uma Santa Bíblia, um único Elvis Presley, outros tentaram copiá-los mas nunca conseguiram inteiramente.

De que modo podem vocês dizer que só a geração mais velha é que gosta da velha Coke? Eu tenho 13 anos, a geração de agora. Acontece que gosto mais da velha Coke! Estou muito satisfeito porque vocês anunciaram hoje que poderei novamente obter a Coca-Cola que venho bebendo desde 1909. Tenho hoje 91,5 anos de idade.

A brilhante frase de Keough, afirmando que a companhia nem era tão estúpida nem tão inteligente assim, era apenas meia verdade. Embora alguns analistas e consumidores estivessem convencidos de que a companhia montara todo aquele fiasco simplesmente para obter publicidade e lembrar a seus leais consumidores o quanto a Coca-Cola significava para eles, a companhia claramente não fizera nada disso. Contudo, Goizueta e seus colegas *haviam sido* suficientemente idiotas, cometendo ingenuamente o que a *Business Week* chamou de "o erro crasso da década".

Estranhamente, o orgulho ainda cegava os executivos. A despeito da volta da Coca-Cola Classic, eles ainda sustentavam categoricamente que a New Coke iria para a frente.

Em carta aos acionistas, confirmando a volta da fórmula original, Goizueta insistiu em que a New Coke (um termo que desprezava) era "a Coca-Cola de melhor sabor jamais feita", referindo-se condescendentemente a um grupo de velhos consumidores que exigiam "um sabor de nostalgia". Em conseqüência, a Coca-Cola Classic apareceria "lado a lado com nossa marca capitânea, a (New) Coca-Cola". Em uma tentativa óbvia de minimizar o embaraço, Goizueta chamava ilogicamente a reintroduzida Classic de "a mais nova adição à lista de produtos de marca registrada Coca-Cola", que dizia ser "a mais formidável megamarca na indústria dos refrigerantes".

Os executivos da Coke estavam tão convencidos de que a New Coke floresceria que cooperaram com Thomas Oliver, o repórter empresarial que pensava em escrever às pressas um livro de oportunidade sobre a mudança de sabor. Nesse momento, no outono de 1985, ele realizou longas entrevistas com Stout, Herbert, Zyman, Dyson, Keough, e Goizueta.

UMA REVIRAVOLTA DRAMÁTICA NOS TRIBUNAIS E OUTROS DESASTRES

Enquanto isso, pegava fogo a batalha jurídica entre o grupo de engarrafadores descontentes de Bill Schmidt e a companhia. Sob juramento, Roberto Goizueta insistiu em que a Coca-Cola era o que ele e a companhia *diziam* que ela era. No dia 22 de abril de 1985, fora uma fórmula e, no dia seguinte, uma coisa inteiramente diferente. Nesse momento, a companhia insistia em que a Coke Classic constituía uma bebida completamente "nova", com um nome diferente, reservando-se o direito de cobrar preços diferenciados no futuro. Emmet Bondurant chamou essa mentalidade de

"pensamento tipo Alice no País das Maravilhas", e citou, para grande divertimento do juiz Murray Schwartz, o intrometido Humpty Dumpty, de Lewis Carroll: "Quando uso uma palavra", disse Humpty Dumpty, em tom cheio de desdém, "ela significa exatamente o que quero que signifique - nem mais nem menos." "A questão é", disse Alice, "se você pode fazer palavras significar tantas coisas diferentes." "A questão é", respondeu Humpty Dumpty, "quem é que vai mandar - só isso." Em agosto, uma decisão da corte deixou atônitos Goizueta e seus advogados. O juiz Schwartz ordenou que a companhia revelasse a fórmula secreta de virtualmente todas as bebidas de cola que fabricava, incluindo a Coca-Cola Classic, a New Coke, a diet Coke, e todas suas versões descafeinadas. Ele poderia, dessa maneira, chegar a uma conclusão se a diet 332 Coke era, de fato, semelhante à Classic ou à New Coke, o que ajudaria a legitimar as alegações dos reclamantes. No que não constituiu surpresa para ninguém, a Big Coke recusou-se terminantemente a cumprir a ordem. "A companhia nunca revelou suas fórmulas nem mesmo ao seu próprio Advogado-Chefe", escreve um advogado da companhia, e não ia deixar que um bando de engarrafadores a conhecessem nesse momento. A mídia adorou o drama. A *U.S. News & World Report* publicou uma matéria sobre o "descarado desafio" da companhia, juntamente com a foto de um guarda da matriz dentro da casa-forte onde estava guardada a fórmula famosa. Nos oito meses seguintes, o assunto permaneceu sem solução, uma vez que o juiz Schwartz, segundo se noticiou, foi impedido de trabalhar por uma doença misteriosa.

Na mesma ocasião, a companhia, preparada para a batalha, descobriu que estava afundada em mais controvérsias procedentes de uma frente inesperada - o resultado do recente programa de licenciamento. A nova linha de roupas Coca-Cola, fabricadas pela Murjani International, de Hong Kong, causou sensação no mundo da moda ao ser estreada em julho. "De repente", disse pensativo um advogado da companhia especializado em patentes, "as pessoas parecem cartazes ambulantes do produto." Mas não só isso, a Murjani estava *pagando* à Coca-Cola pelo privilégio.

Havia, contudo, um lado negativo no nome mágico, simbólico, da Coca-Cola. Enquanto americanos orgulhosamente vestiam suas novas roupas, fábricas têxteis do Sul bradavam contra a deslealdade. Como pudera a companhia ter permitido que uma empresa estrangeira criasse uniformes de ginástica e pulôveres anunciados como "Tipicamente Americanos?" Funcionários da Coca-Cola prontamente admitiram o erro e prometeram que a Murjani logo arranjaria fabricantes locais para seus trajos.

E até mesmo um suposto golpe azedou. A Coca-Cola providenciara para que seu novo sabor viajasse a bordo de uma nave espacial em uma lata diferente, que permitia a gaseificação em condições de gravidade zero. Ela seria o primeiro refrigerante a ir ao espaço. A NASA descumpriu a promessa, contudo, permitindo que a Pepsi seguisse também na viagem. Além do mais, os astronautas queixaram-se de que a cola morna não era lá tão satisfatória.

Roberto Goizueta sofria atrozmente com a alegria com que os jornalistas saltavam sobre qualquer notícia negativa a respeito da Coca-Cola. Na redação do *Atlanta Constitution,* o executivo-chefe ganhara a reputação de chato meticuloso, uma vez que freqüentemente enviava aos repórteres correções pedantes, escritas a mão, das menores imprecisões. Os homens da companhia consideravam esse traço como perfeccionismo, não como petulância. Chato meticuloso ou não, a mente precisa de engenheiro de Goizueta não compreendia a queda desses repórteres por "ganchos" de interesse humano. Em outubro de 1985, dirigindo-se a um grupo nacional de editores de jornal, ele liberou parte de sua frustração, começando com uma referência sarcástica à publicidade em torno da New Coke. "Como o último verão teria sido tedioso para os senhores", disse, sem o tumulto provocado pela nova fórmula. "Simplesmente imaginem aqueles seus repórteres com tão pouca coisa para fazer durante todo o verão!" E prosseguiu, censurando a mídia por "alcovitar tudo o que é

provocante", preferindo a elegância estilística à investigação objetiva. "Os jornalistas precisam lembrar-se", disse em tom de sermão, de que "estão penetrando rapidamente na mente de outras pessoas. Têm que compreender esse poder que possuem." Não parecia ocorrer ao executivo da Coke que os comerciais da Coca-Cola recebiam exatamente as mesmas críticas e que haviam dado a deixa aos jornalistas ao enfatizar a imagem e o brilho rápido.

A COKE SÃO ISSO AÍ

A volta à fórmula original como Coca-Cola Classic criou um quebra-cabeça para a publicidade da Coke. O desastre da New Coke matara de vez a campanha "Coca-Cola É Isso Aí," uma vez que não era claro *qual* Coke era isso aí. Uma manchete da *Newsweek* declarava: "Hei, América, a Coke São Isso Aí!" Tampouco podia a companhia confiar novamente em Cosby. "Podemos esperar ver agora um comercial mostrando Bill Cosby falando simultaneamente pelos dois lados da boca?", perguntou um zombeteiro consumidor. No outono de 1985, os publicitários afundaram com dois fracos *slogans* de "megamarca" - "Temos um Sabor Pra Você" e "A Coke É Coisa Sua."

Os comerciais tentavam promover ao mesmo tempo as *duas* colas, mostrando juntas a New Coke e a Classic. Sergio Zyman, desajeitadamente, explicou que ambas as bebidas compartilhavam "da mesma afeição e identificação com a marca". Ed Mellett, trazido recentemente da Pepsi como novo chefe de *marketing* da Coke, reconhecia que "não conhecemos o papel relativo e a importância de cada cola açucarada".

Ao fim do ano, contudo, a Classic começava claramente a subir, enquanto o mercado para a New Coke encolhia. Pior ainda, a Pepsi-Cola tomara a frente como a cola à base apenas de açúcar mais vendida na América. As vendas combinadas da Classic e da New Coke ainda ficavam ligeiramente *abaixo* dos números comparáveis da Coca-Cola em 1984. Enquanto corria para terminar o livro, Thomas Oliver sentiu de repente uma clara frieza de parte da companhia. Seus telefonemas não eram respondidos e foram cancelados vários encontros marcados. "Os executivos da Coca-Cola me haviam dado um bocado de informações sobre os motivos por que haviam mudado a fórmula", lembra-se Oliver, "e acho que se deram conta de que estavam me dando munição que poderia resultar em um tiro no pé de sua marca principal." Em fevereiro de 1986, os homens da McCann abandonaram a tentativa de promover simultaneamente ambas as colas. No caso da New Coke, exortaram os consumidores a "Pegar a Onda", numa referência à fita dinâmica do logotipo. A linha em curva supostamente levaria a New Coke à "onda" do futuro. "A publicidade dirige-se aos visionários," insistia Brian Dyson, "àqueles consumidores que estão olhando para o amanhã." A fim de promover a New Coke como um sabor "in", lançou comerciais que uniam "promoção de alta tecnologia com imagística altamente moderna".

Os novos anúncios, no entanto, não conseguiam encontrar o alvo. Alguns mostravam pessoas fazendo garatujas ou dando a bolhas de ketchup a forma da curva. No "Horizontal Pour", uma produção imensamente cara e luxuosa, um tipo grandalhão servia uma mulher de biquíni que tomava sol numa espreguiçadeira - apenas, servia a Coke *de lado,* através da casa, e ela pegava o líquido no copo vazio. Muito embora o anúncio fosse uma obra-prima de técnica, realizada virando-se uma casa de lado, praticamente não tinha conteúdo, era um produto perfeito da Nova Onda. Outros anúncios da nova fórmula quebravam todas as regras, comparando abertamente a Coca-Cola com a Pepsi. Em um deles, um náufrago numa ilha encontrava uma garrafa da bebida rival. Enquanto uma ópera italiana inexplicavelmente estrugia no fundo, o homem em desespero abria a garrafa, esvaziava a bebida na areia e jogava a garrafa, com um SOS dentro, de volta às águas. A maré, claro, devolvia-lhe uma

caixa de seis garrafas de Coke.

Como ataque final à inteligência e à sanidade mental dos telespectadores, a companhia lançou uma série de comerciais da New Coke que se destinavam principalmente a adolescentes, que eram mostrados como zumbis descerebrados divertindo-se com videogames. Na tela, Max Headroom aparecia de repente - um sorridente, afetado, narcisístico maníaco de computador com um sorriso alvar, óculos escuros, cabelos despenteados e um gaguejar irritante. Os anúncios tiveram enorme sucesso com adolescentes cheios de adoração, que imitavam a exortação de Headroom de "P-P-Pegue a Onda", seguida por um suspiro ou um resmungo. Em uma reunião de massa de "Cokeologistas", Headroom perguntava: "De modo que, o que quero saber *é* o seguinte: se vocês estão bebendo Coke, quem está bebendo Pepsi?" Os comerciais estrearam na MTV, um canal de vídeo só de música e no programa de tarde à noite de David Letterman, com resultados de teste muito bons e alto índice de recordação e associação à marca.

Enquanto isso, a publicidade da Coca-Cola Classic a cargo da Lintas permanecia mais próxima dos valores tradicionais da bebida, destacando a natureza tipicamente americana da bebida com o *slogan* "Red, White & You." (Vermelho, branco, & azul - *you* -, as cores da bandeira americana.) Em vez de exaltar a Coca-Cola Classic como parte integral da vida diária, esses anúncios, jogados no ar nos intervalos de novelas e no Programa Cosby, voltavam à superpatriótica campanha "Olha Pra Cima, América" de 1974, repletos de Estátua da Liberdade, Grand Canyon, gente do campo e celebridades por todo lado, para completar. Embora a companhia gastasse muito mais em anúncios da New Coke do que na Classic, a nova fórmula continuava a cair enquanto a Classic subia. A garotada adorava Max Headroom, mas não conseguia transferir essa afeição para as máquinas de venda automática ou não compreendia o que a Coke estava anunciando. Em fins de abril, duas semanas antes da festa do centenário, a New Coke caíra abaixo de 3% de participação no mercado, enquanto a Classic passava chiando e borbulhando pela Pepsi para recuperar a liderança da cola totalmente adoçada com açúcar. O golpe final caiu quando a McDonald's transferiu sua conta enorme para a Classic. Uma vez que um em cada 12 americanos passava diariamente por baixo dos Arcos Dourados, isso equivalia a uma votação maciça contra a New Coke.

UMA DISPENDIOSA LIÇÃO DE HISTÓRIA

The Coca-Cola Company gastou US$4 milhões para pesquisar e desenvolver a New Coke. As massas de dados, os testes de sabor, e estratégia refinada não conseguiram revelar com que eficiência Asa Candler e Robert Woodruff haviam desempenhado seus papéis. A Coca-Cola, que era tanto um refrigerante como um ícone, representava valores tradicionais. No mutável caleidoscópio de fins do século XX, os americanos sentiam-se desenraizados e contrafeitos.

Computadores pareciam saber mais do que pessoas. Walter Cronkite, a figura avuncular, aposentara-se na televisão e não acalmava mais a psique nacional todas as noites. A missa latina não tranqüilizava mais com seus hinos solenes. A bomba de gasolina que oferecia todos os serviços era uma raridade e o antiquado balcão de gasosas sobrevivia apenas em algumas velhas cidades sulistas.

Só a Coca-Cola permanecia a mesma - a bebida social alegre, borbulhante, que trans-formava instantaneamente estranhos em amigos, dava um pequena carga de energia, premiava um trabalho sufocante em um dia de verão. No estouro de boiada para descobrir o culpado pela derrocada da New Coke, numerosos americanos e veteranos engarrafadores escarneciam da "Máfia latina" de Goizueta, Zyman e Dyson. Uma vez que eles não eram americanos "da gema", de que maneira podiam compreender a paixão nacional pela boa e velha Coke? Esse cenário racista não tocou Keough, que

em tom brincalhão descrevia-se como o "americano simbólico" na companhia e que estava tão convencido como Goizueta do triunfo final da New Coke. A cegueira empresarial tinha origem não tanto em geografia ou formação cultural, mas na mentalidade da década de 80.

Dinâmica, implacável e atrevida, a nova equipe queria repetir o sucesso arrasa-quarteirão da diet Coke. Enquanto fazia isso, esquecia a mais vital de todas as emoções - o amor.

Alto e claramente, o público americano ensinou uma lição de história aos estrategistas empresariais. Tal como William Allen White, ele reverenciava uma bebida que simbolizava a América, que estava ligada a quase todos os aspectos de sua vida - primeiro encontro de namoro, momentos de vitória e de derrota, alegres celebrações coletivas, solidão pensativa. Ou como um poético consumidor do Texas escreveu em carta de amor à bebida, em junho de 1985: "Quando as coisas começavam a parecer tristes demais, eu me aproximava e te levantava, a gente partilhava de alguns minutos juntos, e eu me sentia confortado.

E lembras das vezes em que eu e nossos amigos compartilhamos de preocupações em tua presença? Parece até que as horas mais felizes de minha vida foram divididas contigo."

Como resultado do desastre da New Coke, a Coca-Cola original acumulou muito mais de US$4 mihões em publicidade, tornando irrelevantes os horrendos anúncios da companhia.

A cola venerável voltou com um rugido para reconquistar a liderança como principal refrigerante americano. Sem querer, Goizueta e Keough haviam convertido o erro crasso de *marketing* em um grande golpe comercial.

Efervescência Global

Você pode fugir dela, mas não esconder-se. Mais cedo ou mais tarde, por mais longe que tenha deixado para trás os confortos e conveniências do mundo moderno, a Coke o encontrará. Vá para os sopés do Himalaia, para as ilhas de pescadores ao largo da costa da Nicarágua - vá para o berço da civilização, se quiser. A Coca-Cola estará à sua espera.

- *New York Times,* editorial, 1991

DURANTE QUATRO DIAS, a Coca-Cola literalmente pintou Atlanta de vermelho com sua festa de centenário, que custou US$23 milhões de dólares. John Pemberton teria fugido às pressas para seu laboratório se tivesse entrado por acaso no Omni na noite de 7 de maio de 1986, onde raios laser brilhavam, caminhões Coke em miniatura corriam para cima e para baixo das coxias, um dirigível da Coca-Cola voava no alto e dançarinas sumariamente vestidas giravam ao som de música ensurdecedora - tudo em homenagem ao momento em que o bondoso farmacêutico e viciado em morfina aperfeiçoara a fórmula.

A companhia superou a si mesma para impressionar os 12.500 engarrafadores que vieram de todo o mundo. Em primeiro lugar, 650.000 peças de dominó batiam umas nas outras através de seis continentes, em um movimento trazido ao vivo para a platéia por um satélite. 0 segmento de Nairobi quase parou a reação em cadeia, uma vez que gigantescas mariposas africanas continuavam a derrubar, antes do tempo, as peças cuidadosamente postas em pé. Não estava tão clara assim qual era a finalidade daquele efeito em cascata - talvez uma dramatização do "Pegue a Onda" *ou* uma demonstração das conexões globais da companhia -, mas que era divertido, era, principalmente porque a última peça em Londres acionava uma bomba que explodia e reduzia a cacos uma enorme garrafa de Pepsi. Celebridades às dezenas ornavam de brilho as festividades.

Dick Cavett serviu de mestre-de-cerimônias ao efeito dominó, ironicamente perguntando, via satélite, a um porta-voz que falava swahili: "De modo que vocês têm também alguns *hobbies,* não?" Merv Griffin estava ali, já que a Coca-Cola acabara de comprar sua participação em produções de televisão, incluindo *Jeopardy!* e *Wheel of Fortune,* Chuck Berry dedilhava a guitarra saltando num pé só pelo palco, o Kool and the Gang eletrizou o público, Marilyn McCoo cantou, Lionel Hampton e sua orquestra fizeram todo mundo suingar.

O espetáculo multimídia, narrado por Ike Herbert, cobria toda a história da Coca-Cola à moda típica da companhia, apresentando-a como uma saga impecável de sucesso, a ascensão de uma bebida humilde à grandeza merecida. Herbert, o supra-sumo de homem de *marketing,* lembrava que "pessoas em cantos remotos do mundo que nem mesmo sabem o nome das capitais de seus países conhecem o nome Coca-Cola", porque "conseguimos plantar a Coca-Cola na mente, no coração e na vida de todo mundo, em toda parte". Em toda a platéia, engarrafadores aplaudiam e batiam o compasso com os pés enquanto cantores entoavam o estribilho "A Coca-Cola é do povo".

A multidão ali reunida era, como disse Herbert, "uma única família, com uma única poderosa voz

erguida em corajosa autocongratulação". Pouco antes da meia-noite, um bolo de aniversário de 7,5 toneladas entrou sobre rodas no palco central, onde, em vez de uma gigantesca consta, uma garrafa de Coke de 4,5m de altura emergiu do centro, enquanto leais amigos e parentes cantavam "Parabéns Pra Você". No sábado, quase todo mundo em Atlanta foi as ruas para uma parada na Peachtree Street, com mais de 100 faixas e 500.000 bolas coloridas levando para os céus o logotipo da Coca-Cola. Dois membros do Coca-Cola Collectors Club (que haviam se conhecido e se apaixonado em meio a peças antigas) trocavam juras de amor numa faixa. Mickey Mouse e Pateta saracoteavam para a Coke, juntamente com tio Sam e a Estátua da Liberdade, com os cabelos dourados de lantejoulas, que festejava também seu centenário. Trinta bandas estrugiam pela rua, enquanto Miss Universo e Miss Junior da América acenavam para a multidão. Cobot, o robô da Coca-Cola, andava em passos duros pela pista, enquanto um bebê elefante do Zoológico de Atlanta bamboleava pesadamente. Desfilando em seu conversível, o astro do seriado *Miami Vice,* Michael Talbott, levantava no alto uma lata de Coke e perguntava: "Este país é mesmo grande ou não é?"

Embora a festança colossal, bem coreografada até a última recepcionista vestida como copo de coquetel, se desenvolvesse sem o menor percalço, alguns manifestantes exibiam cartazes antiapartheid advertindo a companhia: "Tire a Coke da África do Sul".

Subjacente às celebrações persistia a sensação desagradável, muda, da recente derrota da New Coke. Embora funcionários da companhia houvessem garantido que a nova fórmula seria vendida em todo o mundo à época do centenário, ela, na verdade, nunca viajou além do território dos Estados Unidos e Canadá. O fracasso da mudança da fórmula na América abalara a confiança dos homens da Coke em todo o mundo. Em conversas particulares, Goizueta continuava a descrever a New Coke como "o produto do futuro", mas a mais alta participação da bebida no mercado já estava recuando para o passado. Em um dos pequenos acidentes durante a grande parada, uma lata ambulante de New Coke simbolicamente esvaziou-se no meio do caminho.

EXAME DE CONSCIÊNCIA EM MEADOS DA DÉCADA

Bem conscientes da situação embaraçosa em que se encontravam, Roberto Goizueta e Don Keough enfatizaram para os engarrafadores ali reunidos que a companhia se encontrava em excelente forma.

Na verdade, realmente estava. A despeito - ou por causa - do fiasco da New Coke, a fatia do mercado de refrigerantes da companhia nos Estados Unidos subira para 39%, contra os 18% da Pepsi. Entre si, as duas gigantes estavam comprimindo e eliminando os demais concorrentes. "A Coke e a Pepsi Esmagam os Pequenos", dizia rudemente uma manchete da *Fortune* em 1985. Pouco antes do centenário, a Pepsi anunciou que estava comprando a 7-Up, ao que a Coke reagiu tentando comprar a Dr. Pepper. A FTC interveio para impedir os dois negócios, o que era mais ou menos o que a Coke previra, mas não se importou, realmente. Não apenas a Coke Classic superava as outras colas à base de açúcar, mas a Sprite passara a 7-UP na categoria lima/limão.

O setor de entretenimento da companhia ganhava também dinheiro a rodo com vendas de cassetes e espetáculos de TV sindicalizados em base nacional, muito embora as atividades criativas da Columbia constituíssem fracassos embaraçosos - e houve muitos deles, uma vez que a Coke forçou a companhia de cinema a vomitar um bolo de filmes como *Perfeição, A Encruzilhada,* e *The Slugger's Wife.* Um trabalho perdoável, *Ritmo Quente,* custou US$17 milhões e rendeu apenas US$500.000 nas bilheterias. Tampouco se saíram melhor os espetáculos da Columbia para a televisão, a despeito dos grupos representativos e das pesquisas de opinião realizadas por Peter Sealey. Todas as cinco

produções da companhia naquela estação foram canceladas, acabando com quaisquer possibilidades de venda em sindicatos de distribuição. Para aborrecimento de Goizueta, a mídia não deu atenção ao estado de saúde geral das demonstrações de lucros e perdas, concentrando-se exultante, em vez disso, nos fracassos. "Coke: Sem Sabor em Hollywood", dizia uma manchete da *Newsweek,* enquanto a *Business Week* perguntava: "Columbia Pictures: As Coisas Ficaram Realmente Melhores com a Coke?" Picado pela crítica, Goizueta tinha esperança de que *Ishtar,* a cara comédia estrelando Dustin Hoffman e Warren Beatty, revertesse a maré de azar do estúdio.

Na primavera de 1986, Goizueta atingira todas suas metas. A renda por ação alcançava 10% ao ano, e o preço subira de US$35 em 1980 para US$120, o que significava um retorno anual composto de 24%, em comparação com os 13% da S&P 500. Conforme previra, as operações internas respondiam nesse momento por cerca da metade dos lucros da companhia. Que diferença fazia se a New Coke e a Columbia estavam produzindo má publicidade? "Meu trabalho não é ter razão", filosofava ele. "É produzir resultados."

IVESTER, O MAGO FINANCEIRO

Goizueta devia muitos desses resultados a um jovem e brilhante georgiano chamado Doug Ivester, que foi promovido a chefe de finanças quando Sam Ayoub se aposentou em fins de 1984. A despeito de seu jeito amatutado, Ivester, um esperto homem de negócios, notou que uma dívida a longo prazo poderia jogar para as alturas a linha dos lucros no balanço, particularmente se reciclasse o dinheiro tomado de empréstimo e com ele obtivesse um retorno considerável. Por volta das celebrações do centenário, a Coke mantinha um índice endividamento-capital de 20%, a partir de virtualmente nada, cinco anos antes. Além do mais, a nova carga da dívida reduzia o imposto de pessoa jurídica de 45% para 39%, em virtude de pagamento de juros dedutíveis.

Ivester introduziu também inovações na indústria cinematográfica quando vendeu por dinheiro vivo contas a receber da Columbia. Esse processo, conhecido como *factoring* na indústria de vestuários, nunca fora aplicado a Hollywood. Estações de TV não tinham que pagar por direitos de distribuição por sindicato até que os programas fossem ao ar, o que podia acarretar uma demora de vários anos. Vendendo as contas a receber, Ivester obtinha acesso imediato ao dinheiro.

Aumentando a emissão de debêntures, reduzindo o pagamento de dividendos e adotando financiamentos inventivos, a Coca-Cola, no ano de seu centenário, sentava-se em cima de uma pilha enorme de dinheiro vivo, que chegava a cerca de US$1,5 bilhão. Goizueta, Keough e Ivester enfrentavam a tarefa difícil, embora agradável, de dar destino a esses recursos. No passado, todo excesso de renda fora usado para adquirir mais subsidiárias e recomprar o capital acionário da companhia. Nesse momento, Goizueta evidentemente queria redirecionar a companhia para sua missão principal de saturar o mundo com o refrigerante.

OLHANDO PARA ULTRAMAR

E tinha boas razões para isso. Em fins de fevereiro de 1985, o dólar atingiu sua valorização máxima. Concentrar-se em investimentos nos Estados Unidos na primeira metade da década fizera sentido, devido à forte posição da moeda. Na segunda metade da década de 80, contudo, os maciços déficits do país na balança de pagamentos e no orçamento federal reduziram, em fins de 1990, o valor do dólar a 70% de seu valor mais alto. Em comparação com moedas específicas, como o iene japonês, perdeu quase metade de seu poder aquisitivo. Embora a crise do dólar significasse desastre

para a maioria das firmas americanas, proporcionava uma oportu- nidade maravilhosa para a multinacional Coca-Cola. As vendas na Alemanha e no Japão produziam lucros mais gordos devido às taxas cambiais favoráveis. Como Goizueta e Keough se apressaram a dizer, os americanos entravam com menos de 5% da população mundial. Os outros 95% continuavam a ser um mercado na maior parte inexplorado. Goizueta, em vista disso, resolveu adotar no mundo as mesmas estratégias enérgicas que já experimentara nos Estados Unidos.

As possibilidades eram emocionantes. Se o resto dos seres humanos do mundo bebessem qualquer coisa *parecida* com o mesmo volume de Coca-Cola que o americano típico, a companhia teria um crescimento mais do que exponencial. Em 1986, cada homem, mulher e criança nos Estados Unidos bebiam em média 600 copos de oito onças de refrigerante todos os anos. O crescimento ininterrupto do consumo de refrigerante per capita ultrapassara a cerveja em princípios da década de 1960 e passara o café e o leite em fins da década de 1970. Em 1986, superara tudo o que a imaginação podia conceber. "Neste exato momento", disse Roberto Goizueta aos engarrafadores reunidos para o centenário, "as pessoas consomem nos Estados Unidos mais refrigerantes do que qualquer outro líquido - incluindo a água de bica comum." E o executivo-chefe da Coke começou a pintar um cenário glorioso. "Se aproveitarmos ao máximo nossas oportunidades", disse, "algum dia, e não muitos anos depois, em nosso segundo século, veremos a mesma onda chegando a um mercado após outro, até que, no fim, a bebida mais consumida na Terra não será o chá, ou o café, ou o vinho, ou a cerveja, mas os refrigerantes - os *nossos* refrigerantes." Internacionalmente, a Coke estava à frente da Pepsi na razão de 3-1 e o vão entre o consumo americano e o estrangeiro acenava convidativo para entusiásticos homens da Coca-Cola. Na África, o consumo per capita era de apenas 4% do americano, enquanto a economicamente emergente Borda do Pacífico respondia por 8%. Na Europa Ocidental, onde a Coca-Cola dominava a concorrência, o consumo per capita continuava em 23% do americano, enquanto a América Latina se mantinha em 29%. O futuro dos refrigerantes, como disse Don Keough a Jesse Meyers, editor da *Beverage Digest,* parecia róseo. "Na medida em que os centros urbanos se tomam mais complexos, a água potável de torneira torna-se muito difícil de obter e há aqui e no exterior um fenômeno antiálcool." Refrigerantes efervescentes, satisfatórios, saborosos, podiam ocupar, de um salto, o vão sedento.

Keough, o motivador da companhia, concluiu as celebrações do centenário com uma prova magnífica do sistema de poder e unidade da Coke pedindo aos presentes - mais de 12.000 pessoas - que ficassem de pé e se dessem as mãos. "Este é o mundo da Coca-Cola", disse-lhes.

"Que outro grupo internacional no mundo poderia fazer isso neste exato momento? Gente de todos os continentes, de todas as culturas, de mais de 125 países neste salão. As Nações Unidas não podem fazer isso. Não estamos zangados com ninguém. Nós nos amamos. Podem sentir a energia - podem sentir o amor - podem sentir o afeto?" Os engarrafadores deixaram Atlanta com as palavras de Keough vibrando aos ouvidos, voltando com renovado entusiasmo para seus cantos no mundo. "Vocês são os Miguel Angelo da Coca-Cola em seus territórios", disse-lhes. "E amanhã a tela da Coca-Cola, no momento em que iniciamos este segundo século, estará vazia, nua. Vocês são o artista."

O TRIPLO A

Embora os engarrafadores possam ter sido os "artistas", Keough e Goizueta, mestres extremamente ativos, não raro lhes tomavam o pincel das mãos. A época do centenário, a companhia já assumira 49% do capital acionário da combalida engarrafadora de Formosa e divulgara uma

sociedade com a Cadbury-Schweppes, da Grã-Bretanha, que entraria em vigor em 1987. Inspirada pelos resultados obtidos nas Filipinas, a Coca-Cola passou a formar *joint ventures* em um país após outro durante todo o resto da década. No passado, a companhia evitara conscienciosamente a "integração vertical" que a compra de engarrafadoras implicava. Em conseqüência, essa política dependia de até que ponto eram motivados ou competentes os engarrafadores. Além disso, certo fatalismo cultural prejudicava o crescimento em alguns países, Na Grã-Bretanha, por exemplo, os homens da Coke sempre culpavam o tempo chuvoso por seus modestos resultados, juntamente *com* a inclinação dos britânicos pela cerveja morna. Eles simplesmente não estavam acostumados a bebidas geladinhas. Analogamente, prosseguia o raciocínio, os franceses nunca aceitariam a Coca-Cola porque gostavam demais de vinho e se ressentiam com a americanização de sua cultura.

Goizueta recusou-se a aceitar essas desculpas. Embora existissem de fato dissuasivos culturais, eles não eram insuperáveis. Os mesmos métodos tradicionais que haviam dado certo nos Estados Unidos funcionariam em qualquer parte do mundo, desde que feitas as modificações apropriadas. O executivo-chefe cubano cunhou um *slogan* aliterativo - *availability, affordability, acceptability* (disponibilidade, preço ao alcance dos pobres, aceitabilidade). Antes de poder ser vendida, a bebida devia estar *disponível,* ou como sempre dissera Woodruff, "ao alcance do braço do desejo". A Coca-Cola devia abrir caminho para todos os pontos de venda a varejo concebíveis, ao mesmo tempo que máquinas automáticas de venda pontilhariam beiras de estradas e invadiriam quadras de esporte, fábricas, prédios de escritórios, supershopping centers. Uma vez que os balcões de gasosas sempre haviam sido um fenômeno estritamente americano, pequenos cafés e bistrôs convenientes para servir Coke "pós-misturada" apresentavam problemas, embora, à medida que as franquias da McDonald's invadiam o mundo, a Coke em balcão as seguisse.

Em segundo lugar, a Coca-Cola devia estar ao *alcance* até mesmo dos que viviam abaixo da linha da pobreza. Embora mantendo uma alentada margem de lucro, o refrigerante não devia subir ao status de bebida de luxo. Cada vez mais, a companhia promovia embalagens maiores, de dois e três litros, o que resultava em vendas no varejo a custo mais baixo. Manter a Coke barata o suficiente para consumidores africanos pobres constituía um desafio todo especial. Na América Latina, onde controles governamentais regiam preços e embalagens, a companhia pouca opção tinha senão manter baixo o custo.

Em terceiro, e talvez mais importante, a Coca-Cola tinha que ser *aceita* pelos consumidores como bebida refrescante, sadia, efervescente, associada a bons momentos, amigos, vitórias pessoais, atléticas, e patriotismo. Publicidade e promoções maciças eram essenciais para que fosse assim aceita. Moças atraentes, sorridentes, deviam distribuir bandejas de amostras gratuitas em eventos esportivos patrocinados pela companhia, abafando quaisquer boatos negativos com uma onda de bons sentimentos.

Em todos os países, pensavam por igual Keough e Goizueta, a implementação dessa política devia variar um pouco, dependendo da cultura, da economia e do estágio de desenvolvimento industrial. E os dois cunharam outro *slogan* para a companhia: "Pense global, mas atue local". Na China e Indonésia, por exemplo, o primeiro trabalho era o de implantar uma forte infra-estrutura - fábricas de concentrado, fábricas de vidro, instalações de engarrafamento, frotas de caminhões, tabuletas indicando pontos de venda, coisas assim - que em termos americanos retroagiam a 1905. Na Alemanha, por outro lado, a companhia já possuía um negócio tradicional, mas, como nos Estados Unidos, um número excessivo de engarrafadores competiam em territórios pequenos. Em 1985, Neville Isdell deixou o próspero negócio das Filipinas para supervisionar a Alemanha, onde iniciou a delicada tarefa de consolidar os 96 engarrafadores da companhia no país.

A SOLUÇÃO 49%

Pouco depois das comemorações do centenário, The Coca-Cola Company entrou de posse, inesperadamente, de duas gigantescas engarrafadoras. Jack Lupton, o neto do primeiro sócio da Whitehead, resolveu vender a JTL Corporation pela soma de US$1,4 bilhão, pouco antes de as empresas de engarrafamento de propriedade da Beatrice Foods irem a leilão por US$1 bilhão. A Coke agarrou-as logo e, juntamente com as engarrafadoras que já possuía, terminou controlando um terço da produção da Coke americana. As compras ajustavam-se à estratégia da companhia, muito embora pressionassem seriamente a demonstração de lucros e perdas. Além disso, ameaçavam as margens de lucro, uma vez que vender xarope e concentrado era muito mais rentável do que engarrafá-los e exigiam muito menos capital.

Doug Ivester solucionou o problema ao criar uma figura jurídica inteiramente nova denominada Coca-Cola Enterprises (CCE). Do mesmo modo que nas demais *joint ventures,* a Coca-Cola manteria uma participação minoritária - neste caso 49%, garantindo o controle ao mesmo tempo que tirava a gigantesca operação de engarrafamento do lado do passivo do balanço. Goizueta escolheu Brian Dyson, um excelente guerrilheiro nas lutas da coca, como chefe da CCE, transferindo-o da companhia principal, onde ele estava ligado demais ao desastre da New Coke.

Nos dois anos seguintes, a Big Coke engoliu engarrafadoras transviadas e adicionou-as à CCE, consolidando a maior engarrafadora isolada do mundo. A despeito de seu tamanho gigantesco e melhores esforços de Dyson, a nova empresa tropeçou desde o início. Em primeiro lugar, a CCE teve seus passos atrapalhados quando capitalistas relutantes forçaram-na por duas vezes a abaixar o preço de seu primeiro lançamento de ações - o maior em toda a história -, para menos de US$24 por ação. Ao chegar finalmente a Wall Street, as ações da CCE eram vendidas a US$16,50 e imediatamente perderam mais US$2 alguns dias depois de serem oferecidas ao público. Os investidores não se deixaram impressionar pelo ostentoso fluxo de caixa, que supostamente impulsionaria o preço da ação. Embora imensas quantidades de dinheiro entrassem e saíssem, de fato, das engarrafadoras, seus lucros permaneciam bem pequenos por causa das guerras de preços com a Pepsi.

Para a Big Coke, no entanto, a CCE preencheu a finalidade para que fora criada. Porque estava em condições de ditar as regras, a companhia principal vendia o concentrado à CCE a preços relativamente altos, deixando que o engarrafador se arranjasse como pudesse com margens reduzidas de lucro. Emmet Bondurant, desdenhosamente, chamou a CCE de "pura e simplesmente uma bomba de xarope para a Big Coke". Doug Ivester não dava a menor importância ao modo como a chamavam. A "solução 49%", como a apelidavam os que estavam por dentro, fazia sentido financeiro. Rapidamente, ele aplicou o mesmo golpe nas engarrafadoras canadenses de propriedade da companhia, transformando-as na TCC Beverages Ltd., onde a companhia mantinha a mesma participação de 49%.

Pouco depois, Ivester praticou mais uma vez uma "alquimia financeira", como a descreveu a revista *Fortune.* Reuniu todos os ativos da companhia, como na Columbia Pictures Entertainment Inc., uma empresa de capital aberto, fundindo-a com a Tri-Star em uma troca de ações que deixou a Coke com uma participação de 80%. Evitou um lançamento inicial fraco ao oferecer 31% das ações como "dividendos" aos acionistas da Coke. Quando a fumaça se dissipou, The Coca-Cola Company possuía pouco menos da metade do novo conglomerado de cinema, ao mesmo tempo que ganhava líquido US$1,5 bilhão - mais ou menos o mesmo volume que pagara por tudo no setor. Goizueta ficou contentíssimo com os novos arranjos, que eliminavam US$3 bilhões de dívidas da escrita da

companhia, reduzindo o índice endividamento-capital social a uns modestos 12% e dissociando de certa maneira a Big Coke dos grandes fracassos da Columbia. Finalmente, constituiu o que o *The Wall Street Journal* cha- mou de "uma poderosa defesa de absorção de outras empresas" com "camada em cima de camada de comprimidos de veneno". Goizueta declarou que a Coca-Cola estava na vanguarda da "emergente era de pós-conglomerados", comparando as empresas tradicionais pesadonas com os carros da década de 1950, aqueles rabos de peixe que não serviam para nada.

APLACANDO OS REFORMADORES SOCIAIS

Apenas meses depois de ativistas antiapartheid terem organizado piquetes nas comemorações do centenário, The Coca-Cola Company divulgou que pensava em desinvestir na África do Sul, em seguida à ameaça de boicote do reverendo Joseph Lowery e de sua Conferência de Liderança Cristã do Sul, que tinha sede em Atlanta. Além do mais, tentaria vender suas engarrafadoras a proprietários negros qualificados. A companhia criou um Equal Opportunity Fund (EOF) (Fundo de Oportunidades Iguais) com uma dotação de US$10 milhões a ser administrado pelo Prêmio Nobel da Paz, Desmond Tutu, e o reverendo Allan Boesak, entre outros. Por último, a fábrica de concentrado de Durban foi transferida para a Suazilândia, controlada pelos negros, o que duplicou imediatamente a receita fiscal do pequeno país.

A maioria dos críticos do apartheid prodigalizou louvores à Coca-Cola por ter "feito um forte pronunciamento moral", como disse o reverendo Lowery, enquanto o prefeito Andrew Young classificava-o como "passo ousado e significativo na batalha contra o apartheid". Na verdade, devido à situação politicamente instável, a Coca-Cola reduzira sua propriedade efetiva nas engarrafadoras da África do Sul desde 1976, e o desinvestimento envolveu menos de US$50 milhões em ativos. Mas não tinha a menor intenção de renunciar ao domínio que exercia no mercado de refrigerantes sul-africano, continuando a abastecer com xarope e assessoria de *marketing* os engarrafadores independentes.

Alguns ativistas linha-dura antiapartheid contestaram o "desinvestimento" da Coke. Tandi Gcabashe, filha de Albert Luthuli, antigo líder do Congresso Nacional Africano, residia em Atlanta e agitava continuamente em favor de um boicote, embora particularmente reconheces-se que "a Coca-Cola está na primeira linha das boas companhias". Argumentava que, em cada garrafa de *80* centavos de Coke vendida na África do Sul, 10 centavos eram recolhidos como imposto pelo governo e que, por conseguinte, a Coke ainda sustentava o regime racista.

Considerou os US$10 milhões do EOF como "um insulto, uma gota d'água". Quando críticos observaram que outras companhias americanas eram alvos mais lógicos, Gcabashe ignorou-os com um encolher de ombros, dizendo pragmaticamente que a Coke era o bode expiatório ideal por causa de sua presença e imagem mundial. "Ela é tão visível e tão *competente* com sua publicidade", explicou, "que isso funciona em proveito nosso. Podemos dizer: 'Que companhia lucra com o apartheid? A Coke é isso aí!'" Estudantes universitários, sempre entusiasmados com causas nobres, responderam calorosamente aos panfletos anti-Coca-Cola de Gcabashe, obrigando a companhia a reagir com publicações próprias. O maneiroso Carl Ware, o executivo negro de mais alto calibre da companhia, viajou para tranqüilizar pessoalmente os estudantes, falando da posição exemplar da Coca-Cola. Desmond Tutu, visitando Atlanta para pronunciar a aula inaugural na Emory, posou com Keough, Goizueta e o arcebispo de Atlanta para uma foto na qual todos os quatro sorriam cheios de satisfação. O boicote não ocorreu, embora Gcabashe se recusasse a deixar que morresse inteiramente.

Entrementes, a Coca-Cola Foods provocou também um tumulto internacional. Em fins de 1985, frustrada com as repetidas geadas que haviam acabado com os laranjais da Flórida, a subsidiária, que tinha sede em Houston, comprou 90.000 hectares de pastagens e florestas em Belize, pretendendo desmatar 13.000 a fim de garantir o suprimento de suco para a Minute Maid. Pagando apenas US$6 milhões, a Coca-Cola, de repente, passou a ser dona de um oitavo de toda a superfície da pequenina Belize, a antiga Honduras Britânica. O negócio, facilitado por um regime belizeano favorável às empresas, transformou-se rapidamente em uma *cause célebre* para ambientalistas, nacionalistas e furiosos plantadores nativos.

Surgiram boatos, sem fundamento, de que a Coca-Cola comprara a terra para usá-la como base de suprimentos para os rebeldes "Contra" da Nicarágua, uma vez que o chefe dos "Contras", Adolfo Calero, era, afinal, engarrafador da Coca-Cola.* Quando outros plantadores descobriram que o primeiro-ministro Manuel Esquivei tinha adoçado o negócio concedendo uma isenção fiscal de 15 anos à Coca-Cola, ficaram lívidos. Tampouco ficaram os plantadores de laranja americanos satisfeitos com a situação, uma vez que a medida tomada pela Coca-Cola lhes afetava diretamente os lucros. O *lobby* americano dos cítricos bloqueou a emissão do essencial "seguro contra risco político". Sem ele, a companhia não podia sensatamente dar prosseguimento a seus planos.

A maior agitação, contudo, foi provocada por grupos ambientalistas, como a International Audubon Society, a Rainforest Action Network, e a Friends of the Earth, que bradaram que a floresta contestada abrigava vida silvestre rara, como jaguatiricas, pumas, macacos-gritadores, harpias, e a maior população de jaguares do mundo. Em 1987, os protestos estavam provocando manchetes internacionais, com demonstrações de rua em Estocolmo e a ocupação de uma engarrafadora alemã por ativistas do Partido Verde. Em setembro, a Coke finalmente cedeu, sobrestando "por período indefinido" o projeto em Belize. Além disso, a companhia doou 23.000 hectares para serem transformados em reserva natural e anunciou a intenção de vender a maior parte do restante. Como sempre, a companhia conseguiu transformar um desastre de relações públicas em uma vantagem retumbante. A Coca-Cola, declarou uma publicação do Sierra Club, "entrou para a geração da floresta tropical úmida".

O MASSACRE DE ABRIL

Enquanto isso, o juiz Murray Schwartz recuperou-se de sua misteriosa doença e prolatou em 1986

duas sentenças interlocutórias, mas que pareciam vitórias decisivas para os engarrafadores carreiristas liderados por Bill Schmidt. Em primeiro lugar, Schwartz expediu um "mandado de preclusão" no Diet Coke Case, em virtude da recusa da companhia em divulgar suas fórmulas secretas. Ao assim agir, permitiu que Emmet Bondurant afirmasse que a diferença entre a diet Coke e a Coca-Cola era "tão estreita como a grossura de uma folha de papel", variando apenas no tipo de adoçante usado. Infelizmente para Bondurant, Schwartz não chegou a dizer que a diet Coke era *exatamente* equivalente à Coca-Cola e, portanto, abrangida pelo mesmo contrato.

Mais tarde, no mesmo ano, Schwartz decidiu no E-Town Case que xarope de milho com alto conteúdo de frutose *não* era igual a açúcar de cana, nos termos do fraseado do contrato de engarrafamento original. A companhia, por conseguinte, não tinha o direito de mudar para o HFCS sem permissão dos engarrafadores. No seu sumário, o juiz escreveu que "foi um prazer julgar este processo, em virtude da capacidade notável de ambas as equipes de advogados", mas sugeriu que esses talentos eram maldirigidos. Qual o proveito desse litígio demorado, acrimonioso, quando era

evidentemente do melhor interesse das partes chegar a um acordo? Sem dúvida, esses soberbos advogados poderiam convencer seus clientes a negociar um contrato mais razoável, com o objetivo de "engordar os lucros, em vez de incorrer em altíssimas despesas judiciais".

As bondosas advertências do juiz caíram em ouvidos surdos, Bondurant e Schmidt, felizes com as aparentes vitórias, não iam aliviar a pressão. E tampouco a Big Coke, como logo se tomou evidente. Em uma manobra inesperada no mês de março seguinte, a companhia reagiu à decisão de Schwartz no caso do açúcar ao *insistir* em fornecer xarope adoçado com açúcar de cana aos engarrafadores que não haviam assinado a emenda, mesmo que isso fosse lhe custar uns esperados US$7 milhões anuais. Na mesma ocasião, suspendeu o repasse de todos os recursos de cooperação a esses engarrafadores. "Subestimamos o caráter vingativo da The Coca-Cola Company", lamentou-se Bondurant, mudando ao mesmo tempo de tática para insistir em que o xarope de milho se tornasse o padrão e, por conseguinte, fosse fornecido nos termos do contrato. "A Companhia", escreveu ele, "está tentando conseguir, através de táticas desleais e coercitivas, a vitória que perdeu em juízo para os engarrafadores." A companhia respondeu dizendo que os engarrafadores que não haviam assinado a emenda tinham prazo até 1° de maio para fazê-lo.

* A engarrafadora de Coke de Calero fora confiscada pelos sandinistas em 1983, quando ele já fugira do país. Logo depois. tornou-se a peça principal do movimento dos "Contras".

Depois desse dia, a janela da oportunidade permaneceria fechada para sempre.

Muitos dos engarrafadores que não haviam assinado a emenda entraram em pânico, principalmente as pequenas empresas que dependiam de outros engarrafadores em matéria de latas e grandes embalagens plásticas. Tinham certeza de que os fornecedores mais poderosos que haviam assinado a emenda os abandonariam, de preferência a permitir que um fluxo separado de xarope à base de açúcar de cana corresse por suas linhas. Bill Schmidt, um engarrafador de porte médio que abastecia fábricas próximas com Coke enlatada, não estava nesse mesmo desespero embora nesse momento tivesse que operar duas linhas separadas, uma para os engarrafadores que haviam assinado a emenda e outra para os que haviam se recusado. Garantiu ele a seus co-litigantes que lhes enviaria as mercadorias enlatadas, mas nem isso conseguiu deter a maré de deserções, que ele lamentou como sendo "o massacre de abril". Numerosos engarrafadores, em lágrimas, ligaram para pedir desculpas. "Eu acredito no que você está fazendo", diziam, "mas estou com medo. Essa situação poderia arruinar todo meu negócio." Dentro de um mês, o número dos engarrafadores que se recusavam a assinar caiu de 64 para 29. Enquanto os advogados lutavam entre si, contudo, o resultado final de ambos os processos judiciais permanecia incerto.

O PRAZER ACABOU

O número cada vez menor de renegados constituía a última trincheira contra as mudanças espetaculares que todo o sistema Coca-Cola sofrera nos dez anos anteriores. O engarrafador de pequena cidade, rei em seu domínio municipal, fora substituído pela grande distribuidora. Em 1937, por exemplo, Bill Carson construiu uma fábrica deslumbrante em Paducah, Kentucky, usando madeira de lei, vitrais e um domo redondo de 10,5m de largura. Nesse momento, o dourado esplendor abrigava apenas alguns escritórios e ninguém mais engarrafava a Coke em Paducah. Em vez disso, em um processo impessoal conhecido como *"double-bottoming"*, dois semitrêileres carregados entravam no pátio de estacionamento. Nos velhos dias, o engarrafador chamava todos seus clientes pelo primeiro nome e cada motorista de rota formava um relacionamento pessoal até mesmo com o menor comprador. Durante 40 anos, por exemplo, Charlie Schifilliti abastecera Vermont. Como seu

nome era difícil de pronunciar, os consumidores freqüentemente telefonavam perguntando pelo "homem da Coca-Cola", e a telefonista ligava para o número de sua casa. Se a Pepsi ousava instalar uma geladeira, o engarrafador típico da Coke simplesmente manifestava seu desapontamento a um velho amigo, que logo se livrava da máquina intrusa. Nesse momento, engarrafadoras modernas gigantescas enviavam o produto a centenas de quilômetros de distância, principalmente para clientes que eram redes de lojas: K-Mart, 7-11, Piggly-Wiggly. Devido às fusões e consolidações em todas as indústrias, incluindo supermercados, lojas de serviço rápido e postos de abastecimento de gasolina, os clientes mais importantes eram redes cada vez maiores, que esperavam serviço igualmente grande e eficiente.

Em 1988, os dez maiores engarrafadores dos Estados Unidos respondiam por 78% do volume da marca e a Big Coke tinha posições acionárias em metade deles. A guerra de preços incessante entre a Coke e a Pepsi reduzia ininterruptamente as margens de lucro. Ou como disse um comentarista de assuntos industriais, Jesse Meyers, a concessão de descontos tornara-se "não apenas um estilo de vida, mas... a própria vida", resultando em preços que eram na verdade mais baixos por onça, depois de ajustados para levar em conta a inflação, do que em 1970. Inevitavelmente, o arrocho sobre os lucros provocou um cessar-fogo particular entre alguns engarrafadores concorrentes de Coke e Pepsi - uma prática ilegal conhecida como conluio de preços.

Mesmo que os caçadores de trustes do Governo Reagan tivessem se mostrado incrivelmente tolerantes, Tony Nanni, o chefe do contencioso nomeado por Carter ficava excitado quando sentia cheiro de sangue de refrigerante. Em um discurso perante engarrafadores, referiu-se a seu trabalho como uma "missão", e o calafrio que percorreu a sala confirmou a sinceridade e o poder de suas palavras. Depois de intentar seu primeiro processo desse tipo em 1986, descobriu rapidamente outros casos de conluio. Em 1987, o programa *60 Minutes,* da CBS, revelou em um relatório intitulado "A 'Bola' da Cola" que engarrafadores da Coke e Pepsi haviam conspirado em quartos de hotel, pátios de estacionamento, reservados de lanchonetes e cafeterias de aeroportos para fazer acordos fraudulentos de preços. Em fins de 1988, Nanni deu entrada a 29 processos separados contra engarrafadores e estava investigando numerosos outros. Jim Harford, presidente de uma grande engarrafadora de Coke, foi para a prisão *em* 1987 por conluio para fixação de preços e confessou que "criara um ambiente em que pessoas se machucavam. Para ser franco, todos nós éramos brigões de rua. Éramos atrevidos, realmente atrevidos, competitivamente fanfarrões e pensávamos que poderíamos fazer tudo porque estávamos vencendo a guerra".

Em um mundo em que todo mundo cortava o gasnete de todo mundo, a Royal Crown e outros concorrentes menores estavam sendo esmagados entre a Coke e a Pepsi, que literalmente não lhes deixava espaço, utilizando os chamados "acordos de comercialização pelo calendário" (CMAs), segundo os quais os grandes engarrafadores pagavam altas somas aos supermercados pelo direito de espaço promocional exclusivo nas pontas dos corredores, dividindo o ano entre si. Queixando-se de que esses CMAs seriam mais corretamente chamados de "acordos de exclusão", a Royal Crown processou-os, em vão, na justiça.

O trabalho febril para tirar lucros de um mercado tão instável obrigava a maioria dos engarrafadores da Coca-Cola a aplicar pressão severa sobre seus empregados. Tradicionalmente, o entregador da Coke sentia um imenso orgulho de seu trabalho, uma vez que representava produto e companhia bons e simpáticos. Nesse momento, no caso de um motorista da Coke Consolidated (na qual a Big Coke tinha uma participação acionária de 20%), o trabalho tomou-se "psicologicamente devastador", para citar o vendedor de rota Allen Peacock. Nas 54 semanas em que trabalhou para a companhia, ele cumpria rotineiramente o horário de 5:30h até às 11h da manhã. "Ela ameaçava nos

mandar embora se não terminássemos a rota", lembrou-se ele. Se o produto não vendesse antes de sua vida útil em prateleira de 90 dias, o vendedor teria que comprá-lo com seu salário. Esse tipo de pressão resultou numa taxa de giro anual de pessoal de 260 na Consolidated, em Nashville, onde Peacock trabalhava. Trabalhando exclusivamente na base de comissão, ele tirava US$35.000 anuais, mas o estresse e os insultos não valiam isso. Quando seu carro quebrou, a companhia lhe disse que comparecesse ou se arriscasse a ser demitido. No dia seguinte, o chefe disse que lhe daria mais uma oportunidade. "Eu disse a ele que fosse para aquele lugar", contou Peacock. "Eu nunca havia sido advertido por escrito ou faltado a um único dia de trabalho. Saí dali e nunca mais voltei." 346 A vida na The Coca-Cola Company não se tornou tão cruel ou atormentada assim, muito embora a década de 1980 trouxesse também mudanças indesejáveis. Os homens da Coca-Cola sempre haviam trabalhado muito, mas no mundo empresarial computadorizado, de paletó-e-gravata da Torre da North Avenue, era menor o espaço para atividade criativa. Sobretudo sob as ordens de Ed Mellett, o ex-gerente da Pepsi, o pessoal da Coca-Cola USA trabalhava sob um sistema de mais burocratização, movimentação de papelada e comando vertical. 0 novo mundo impessoal da sede deixava desolados os veteranos. "Em certa ocasião", lembrou Charley Bottoms, "eu poderia ter cruzado todo o prédio e teria pago com prazer um milhão de dólares por cada pessoa por quem passava que não soubesse quem eu era e que eu não conhecesse pelo menos pelo sobrenome. Não consigo saber mais os nomes deles." Bottoms queixava-se de "uma raça diferente" de empregado, que nunca conhecera a lealdade apaixonada ao Chefe ou à Companhia e considerava o cargo simplesmente um degrau na escada da carreira. "Alguns deles nem mesmo bebem nossos produtos. Isso é um pecado. Eles trabalham por dinheiro. Não trabalham pela Coca-Cola." Um dia, em 1988, Charley Bottoms descobriu um colega esvaziando a mesa em preparação para uma aposentadoria antecipada. "Por quê?" perguntou-lhe. "Você ainda tem muito a dar". O homem suspirou. "Charley", respondeu, "eu sempre prometi a mim que, quando o prazer acabasse, iria embora. Bem, o prazer acabou." Bottoms, que resolveu aposentar-se prematuramente alguns anos depois, não achou palavras para responder ao colega.

AO ALCANCE DO BRAÇO DO DESEJO

O mesmo tipo de centralização destruiu também o prazer na Divisão de Balcão de Gasosas, o velho "Corpo de Fuzileiros Navais", de Woodruff, embora a Coke continuasse a dominar a Pepsi nas guerras de pós-mistura. A renda gerada por esses pontos de varejo constituía um terço dos lucros internos da companhia. As contas mais importantes eram, de longe, as cadeias de lanchonetes - todas as 122.000. Famílias de dupla renda, vivendo pressionadas demais para cozinhar, comiam cada vez mais em lanchonetes licenciadas, o que faziam também solteiros recentemente divorciados. A McDonald's, claro, encabeçava a lista. Embora os Arcos Dourados sempre tivessem servido apenas bebidas da Coca-Cola, não havia contrato escrito nesse particular, e nervosos homens da Coke sabiam que a McDonald's podia deixá-la sem aviso prévio, levando consigo a maior conta isolada da companhia.

Em fins da década de 1980, a McDonald's vendia anualmente três bilhões de copos. Afim de manter felizes os grandes clientes de venda em balcão, a Coke teve que contentar-se com margens de lucro quase invisíveis e oferecer serviço rápido e soberbo.

Em 1986, a PepsiCo adquiriu a Kentucky Fríed Chicken, o que a tornou a segunda maior proprietária de restaurantes do mundo, e abriu mais um ponto de venda exclusivo para a Pepsi-Cola. Vendedores hábeis da Coke, porém, exploraram a compra da KFC para fazer a corte à Wendy's, dizendo-lhe que a Pepsi, nesse momento, concorria pelo dólar fácil na Pizza Hut, Taco Bell, e

Kentucky Fríed Chicken. A Wendy's rendeu-se aos encantos da Coke. "A Pepsi estava subsidiando sua expansão com os *nossos* dólares de venda de refrigerante", queixou-se um porta-voz da Wendy's. "Estávamos ajudando concorrentes." Pensando da mesma maneira, a Domino's Pizza logo depois abandonou a Pepsi. Para deleite da Coca-Cola, a Pepsi estava se transformando mais em um conglomerado de lanchonetes do que numa companhia de refrigerantes, e ela rezou fervorosamente para que a atenção da inimiga se desviasse das guerras das colas.

Resolvido a preencher cada nicho da sociedade americana, o pessoal de balcão da Coca-Cola lançou em 1988 a BreakMate, uma máquina de servir *em* miniatura que podia ser montada no tampo de qualquer balcão. "Agora estamos nos concentrando em um dos últimos canais secos restantes nos Estados Unidos - o local de trabalho", exultou um executivo da Coke, embora o comentarista de novidades na indústria, Jesse Meyers, opinasse que a unidade era, na realidade, o protótipo de uma unidade caseira de servir refrigerante. Qualquer que fosse o objetivo final da mais recente engenhoca de servir, a Coke estava tentando colocar seus refrigerantes não só ao alcance do *braço* do desejo, mas ao alcance da *mão,* como observou Meyers.

Podia-se comprar uma Coke em virtualmente qualquer lugar, até mesmo em ônibus interestaduais.

"Talvez os próximos anos vejam um tempo", dizia pensativo Goizueta, "em que os consumidores terão em casa torneiras de Coca-Cola."

USANDO ATÉ A MORTE A EMOÇÃO PRA VALER

Em princípios de 1987, era claro que a campanha "Red, White & You" era mais preta e azul do que eficaz, e que a New Coke fracassara, a despeito da popularidade de Max Headroom. Em vista disso, a McCann-Erickson transigiu e criou um enfoque de "cobertura de megamarca", destinado a fazer a publicidade de todos os produtos com o nome da Coca-Cola. "Quando a Coca-Cola é parte de sua vida", prometia a nova canção, "isso é emoção pra valer." Esse conceito um tanto vago devia supostamente reafirmar-lhe os direitos sobre consumidores que mantinham uma "relação especial" com a Coke. Ao fim de cada *spot,* surgia uma parte especial dedicada à Classic, à New Coke, à diet Coke e à Coke cereja, muito embora os anúncios destacassem a "marca capitânea", a Classic.

Teimosamente, no entanto, Roberto Goizueta recusava-se a abandonar a New Coke, e em 1987 a companhia gastou mais de US$21 milhões em comerciais para a controvertida cola, ao mesmo tempo que destinava apenas US$36 milhões à Classic - ou pouco mais que metade do orçamento principal da Pepsi.

Enquanto isso, a Pepsi esbanjava dinheiro em campanhas explorando celebridades, mais uma vez recorrendo a Michael Jackson, cujo álbum *Bad* confirmava-lhe o domínio sobre os consumidores jovens. Michael J. Fox apresentou-se em engraçados e inovadores anúncios criados por Roger Mosconi (o criador do *spot* sobre Mean Joe Green), que brigara com John Bergin e se transferira da McCann para a BBDO. Phil Dusenberry continuava a dirigir os *spots* de ataque da Pepsi, como aquele em que um arqueólogo do futuro não conseguia identificar uma garrafa de Coke. Finalmente, a Pepsi ressuscitou um modificado Desafio, jogando mais uma vez no ar testes de sabor, apresentando a Pepsi como "A opção americana" por larga margem sobre a Classic.

Mas ninguém mais dava importância a isso. Os consumidores americanos estavam cansados de testes de sabor e continuavam a beber mais Classic, a despeito da "prova" de sua ignorância. Em 1987 e 1988, contudo, a Pepsi recuperou uma ligeira vantagem no mercado caseiro, ao mesmo tempo que a maioria dos analistas concordava em que seus anúncios eram mais eficazes do que a campanha

difusa da Coke. Na qualidade de presidente da Coca-Cola USA, Ed Mellett brigara com quase todo mundo, e quando despediu 200 funcionários ao implantar um sistema reorganizado de engarrafamento, a moral caiu para o fundo do poço. Em fins de 1988, Ike substituiu-o, prometendo revitalizar as campanhas de publicidade e restabelecer os bons sentimentos na divisão americana.

A primeira mudança de Herbert foi, como notou Jesse Meyers, uma "elegante manobra de *marketing"*. Uma vez que a terceira colocada, a diet Coke, expandia mais rápido sua participação no mercado do que qualquer outro refrigerante, Herbert resolveu lançar a *diet* Coke contra a Pepsi-Cola adoçada com açúcar, declarando que a bebida adocicada com aspartame acabaria superando a Imitadora e se tornaria a número dois - uma alegação duvidosa a curto prazo, uma vez que a diet Coke só tinha 8,5% do mercado de refrigerantes, em comparação com os 17,7% da Pepsi. Ainda assim, os anúncios de ataque da diet Coke, destacando a cantora negra Whitney Houston, o parrudo ator Pierce Brosnan e a *sexy* atriz Demi Moore, contribuíram para reposicionar a rivalidade em favor da Coke. Don Johnson, famoso na série de 348 televisão *Miami Vice* e antigo garoto-propaganda da Pepsi, nesse momento confessava seus erros em *spots* da diet Coke. Esse ataque de surpresa recebeu o codinome de Projeto Manhattan - numa referência óbvia à fabricação da bomba atômica. Ike explicou que delimitara, com todo cuidado, um campo de batalha que ele mesmo escolhera.

Ao mesmo tempo, praticamente abandonou a publicidade da New Coke. Dentro de um ano, os homens da McCann melhoraram o "Emoção pra Valer", mediante uma simples inversão da letra.

Pesquisas indicavam que ninguém se lembrava ou se importava mais com a etérea "emoção". Ou como questionou um homem da Pepsi: "O que é a emoção? Por que é pra valer? Isso simplesmente não quer dizer nada". Nesse instante, porém, em vez de mencionar "a Coca-Cola é o que é" na penúltima posição, a música dizia: "É emoção pra valer. A Coca-Cola é o que é." ("Can't Beat the Feeling, Can't Beat the Real Thing.") Com a pequena mudança, o entusiasmo e a eficácia voltaram aos comerciais e a taxa de recordação deu um salto.

Entrementes, a Pepsi se enroscava toda em uma controvérsia indesejável precisamente por causa da imagem que escolhera - moderninha, pra frente, criativa, e ligeiramente *risqué,* A superestrela *pop* Madonna concordou em filmar um *spot* para a Pepsi na primavera de 1989, um vídeo para seu novo número, "Like a Prayer". Roger Mosconi adorava trabalhar com Madonna, que era profissional, esperta, e aceitava maravilhosamente bem a direção. A campanha de publicidade de US$5 milhões, no qual a cantora reencontrava comoventemente seu antigo eu de oito anos de idade, estreou nos Estados Unidos e em 40 outros países. Sem dizer nada a Mosconi, contudo, Madonna filmara um rock para vídeo com a mesma música para estrear simultaneamente na MTV. No vídeo sacrílego, Madonna saracoteava em frente a cruzes em chamas, exibia nas mãos as chagas de Cristo e transava com um santo negro em um banco de igreja, o que provocou um furor público instantâneo. A Pepsi teve que suspender os anúncios.

O PODER DA PRESENÇA

A despeito de uma campanha aprimorada, em fins da década de 1980 os homens da Coke compreenderam que os anúncios tradicionais na televisão, rádio e imprensa escrita não constituíam as únicas formas eficazes de publicidade. Apura presença da Coke em acontecimentos coletivos ou em "locações" prestigiosas resultava em uma exposição enorme ao público. Don Keough, em memorando interno de 1987, enfatizou o "poder da presença". "É na partida, no jogo, no grêmio estudantil feminino, e na farmácia", escreveu ele. "O nome da Coca-Cola deve estar diante de todos os olhos, todos os dias, em toda parte." Era isso, observou ele, o que distinguia a Coke da Pepsi.

Através de sua presença exclusiva no Astródomo de Houston, no Zoológico de San Diego, no Madison Square Garden, no Yankee Stadium, no Disney World e em 400 outras locações prestigiosas nos Estados Unidos, a Coca-Cola encontrava-se todos os anos com 180 milhões de consumidores. "Penetramos na alma da América através dessas contas", observou um homem da Coke.

A conta da Disney era sem a menor dúvida a mais importante porta de entrada para a alma da América e não apenas por causa de sua presença em parques de diversões na Califórnia, Flórida e Japão. A ligação da Coke com os personagens queridos dos desenhos animados datava da década de 1950 e do patrocínio do *The Mickey Mouse Club*. Em 1985, a Coke assinou um acordo global exclusivo de *marketing*. Como observou uma publicação da companhia, "até mesmo uma fada madrinha ou um mago teriam dificuldade em equiparar-se à magia de Mickey Mouse e da Coca-Cola", uma vez que ambos eram "orientados para a família" e "representavam coisas boas". Em 1987, a fim de ajudar nas celebrações do 15° aniversário do Disney World, a Coke patrocinou um concurso vinculado ao April Disney Sunday Movie. "Nós sempre quisemos transformar a Páscoa em um grande período de vendas", rejubilou-se um executivo da Coke. Esqueçam tudo sobre a Ressurreição - concursos do tipo "Veja & Vença", com férias pagas no Disney World, proporcionavam publicidade infinitamente *melhor*.

Em fins da década de 80, indo além da mera colocação do produto nos filmes, a Coke pagou por anúncios em vídeos de aluguel. Além disso, em milhares de cinemas em todo o país, anúncios da Coke precediam o filme principal. Gerentes de cinema ficaram contentíssimos, uma vez que os anúncios estimulavam as vendas de Coke nos balcões dos concessionários, com sua remarcação padrão de 80% no preço. E mais do que nunca a Coke dependia dos próprios filmes para colocação do produto e co-promoções. A fim de compensar o desempenho melancólico de *Ishtar* no princípio do ano, a Coca-Cola recorreu a Bill Cosby, na esperança de conseguir uma comédia arrasa-quarteirão na época do Natal em 1987 com sua *Leonard Part 6,* uma troça sobre filmes de espionagem, escrita pelo próprio Cosby. Os homens da Coke mal podiam conter sua alegria com as oportunidades de co-promoção, "As sinergias entre refrigerantes e divertimento são intermináveis e aumentam sempre", arrulhou um especialista em *marketing* da Coke. "Queremos aproveitar ao máximo essas oportunidades." E não estava brincando. As divisões de refrigerante da Coca-Cola resolveram gastar mais de US$12 milhões em *Leonard,* incluindo brindes de pequenas câmeras de espião, montagens em supermercados com a cara sorridente de Cosby presidindo a venda de caixas de seis garrafas, carros Porsche como grandes prêmios dos concursos e um verdadeiro dilúvio de xícaras, cartazes, pulôveres e *buttons* com as efígies de Cosby e da Coke. O filme parecia que ia ser um sucesso arrasador, à vista do êxito do programa de TV do comediante, que encabeçava as listas de audiência, e do livro que ele escrevera sobre a arte de ser pai (e mãe) e que era a obra em capa dura que vendia mais rápido até esse momento no mundo. O próprio Cosby garantiu a todo mundo que seu filme era "pura comédia, com falas de impacto, com as quais pessoas rirão sem cansar, e muitas vezes. Estou neste negócio há muito tempo e sei que este troço é realmente engraçado". Infelizmente, enganou-se. "A platéia *odiou* o filme", notou um cronista de cinema, "Jesus Cristo, a truta arco-íris, uma variedade da zona ocidental do país, provocou mais risadas do que o grande Deus Cosby!" O filme foi um retumbante fracasso, rendendo apenas US$5 milhões na bilheteria e incorrendo num prejuízo líquido de US$33 milhões.

Sem se deixar abater, a Coke resolveu fazer no ano seguinte o filme máximo em matéria de colocação de produto. *Mac, o Extraterrestre,* um desavergonhado aproveitamento de *E.T.,* tornava a Coca-Cola a única fonte de alimentação *do* alienígena. "Isso deve ser parecido com o que bebem no

planeta deles", disse o jovem Eric ao irmão, enquanto MAC emborcava uma Coke. Perto do fim do filme, goles de Coke mágica reviveram os membros quase mortos da família do alienígena. Na cena final, os visitantes de outro planeta dirigem-se para o nascer do sol a bordo de um conversível Chevy, mascando chiclete de bola e tomando Coke. Embora o filme fosse o que se poderia esperar, com um roteiro banal e desempenho medíocre dos artistas, ajudou sem dúvida nenhuma a vender um bocado de Coke e rendeu mais de US$34 milhões nas bilheterias em pouco mais de um mês.

NÓS LHE CONSTRUIREMOS UM MUNDO MELHOR

Enquanto a Coke se empenhava em uma luta violenta pela supremacia nos Estados Unidos - não raro parecendo um pouco tola enquanto fazia isso -, a ação mudara para o exterior, onde a vantagem sobre a Pepsi passara para 4 a 1 ao fim da década. Embaraçado pela derrocada da New Coke, a Coca-Cola ordenou a Mareio Moreira que criasse um novo comercial que restabelecesse o orgulho da companhia em todo o mundo. Mais uma vez, a *free-lance* Ginny Redington compôs um cenário vencedor, no qual mais de mil jovens entusiásticos e de cara limpa, de todas as origens étnicas e geográficas, cantavam uma mensagem inspiradora que lembrava o comercial do alto da colina.

"Eu sou o futuro do mundo" ("I am the future of the world"), cantava com doce sinceridade uma lourinha de 15 anos de idade, sentada sozinha a uma mesa. "Sou a esperança da minha nação./Sou o povo do amanhã, sou a nova inspiração" ("I am the hope of my nation./ 1 am tomorrow's people, I am the new inspiration"), continuava, levantando-se, enquanto hordas de adolescentes entravam na imponente sala de reuniões e se juntavam ao canto. "Por favor deixem que haja para você e para mim um amanhã" ("Please let there be for you and for me a tomorrow"), imploravam, cada um deles apertando com força na mão uma garrafa de Coke. "Se pudermos todos concordar, haverá uma doce harmonia amanhã" ("If we all can agree, there'11 be sweet harmony tomorrow"). Uma garota descansava a cabeça no ombro do namorado. "Prometa-nos um amanhã e lhe construiremos um mundo melhor." ("Promise us tomorrow, and we'll build a better world for you".) Depois de uma panorâmica para a multidão, a câmera, mais uma vez, focalizava a solista inicial, enquanto embaixo na tela deslizavam as palavras "Uma mensagem de esperança dos que fazem a Coca-Cola" ("A message of hope from the people who make Coca-Cola").

A canção era bela, comovente, emocionante e, como sempre acontecia com os melhores trabalhos da Coke, não muito específica. O ardor emocional era suficiente, sobretudo se todos aqueles jovens continuassem bebendo Coca-Cola. Os homens da McCann filmaram o "Assembléia Geral", o comercial padrão perfeito, na St. George's Hill, em Liverpool, uma cidade portuária onde podiam facilmente reunir garotos de todo o mundo. A equipe de criação gravou a cena de multidão nos dois primeiros dias e, em seguida, filmou várias solistas em 19 diferentes idiomas, para outras tantas versões do comercial.

Lançado em princípios de 1987, o "Assembléia Geral" reafirmou efetivamente a imagem global da Coca-Cola de paz, fraternidade e boa vontade que a todos se estendiam. Nos anos seguintes, foi reproduzida outras vezes em eventos apropriados, como a reunião de cúpula Gorbachev-Reagan e os Jogos Olímpicos de 1992. Nas Filipinas, serviu como campanha exclusiva durante dois anos, com novas versões filmadas localmente. No Peru, um elenco inteiramente hispânico reuniu-se em Machu Picchu para uma remontagem espetacular. No local, no telhado do mundo, onde os incas haviam outrora plantado campos de coca, cantores reivindicavam nesse momento o futuro para a Coca-Cola. A roda completara o círculo.

Fora dos Estados Unidos, a companhia manteve o "Coca-Cola É Isso Aí" bem depois do

lançamento do "Emoção Pra Valer" internamente - um procedimento normal para verificar até que ponto estava indo a campanha americana e ganhar tempo para experimentá-la em terras estrangeiras. Finalmente aprovada para anúncios no exterior em fins de 1988, não teve bons resultados em vários mercados, onde "Emoção pra Valer" significava alguma coisa absurda ou obscena. No Chile, o novo *slogan* foi traduzido como "A Sensação da Vida", na Itália como "Sensação sem Igual", e no Japão, em seu claudicante inglês, como "Eu Sinto Coke".

Marcio Moreira, constantemente frustrado pelo padrões pudicos da Coca-Cola, viajou pelo mundo em princípios da década de 1980, policiando bicos de seios de mulheres, que eram tapados nos anúncios em que apareciam de maiôs. "Sexismo e sensualidade são partes aceitáveis de muitos estilos de vida estrangeiros", sabia o publicitário brasileiro. Em fins da década, os anúncios internacionais de Moreira, extremamente ousados segundo os padrões americanos, mostravam tomadas de cena demoradas de bumbuns rebolando, beijos e abraços sugestivos e comerciais como "A Primeira Vez", que implicitamente associavam com a Coke a excitação da primeira experiência sexual. Regravada sem referência à Coke, a canção dominou os principais *spots* de rock durante várias semanas.

Sob direção de Moreira, o padrão de publicidade da Coke tornou-se mais "universal", como dizia ele. Em anos anteriores, os comerciais internacionais mostravam uma cuidadosa mistura de negros, orientais, e brancos. Nesse momento, a pesquisa revelava que atores com o bronzeado latino - uma espécie de território neutro - saíam-se bem em toda parte, com exceção do Japão e de uns poucos outros países. "Tudo o que *é* tópico, locai ou *étnico demais* não funciona", explicava Moreira. De igual maneira, o guarda-roupa, as locações e os adereços eram examinados com todo cuidado para evitar "contrariar quaisquer grandes correntes culturais".

ROCKING' AND SOCKIN' WITH COKE

Em todo o mundo, os anúncios e as promoções reforçavam os laços da Coke com dois grandes interesses universais - música e esportes. Todos os atores usados em anúncios internacionais - tais como George Michael, Cyndi Lauper, Whitney Houston, ou Sting - precisavam ter penetração mundial e tocar especialmente o coração dos adolescentes. Enquanto a América envelhecia, a população mundial como um todo ficava mais jovem e satélites e tevê a cabo tornavam vídeos de rock uma atração universal. No Brasil (idade média: 17 anos), a Coke patrocinou o "Rock in Rio", um concerto gigantesco de nove dias de duração que contou com o comparecimento de mais de um milhão de pessoas. Lulu Santos, um astro brasileiro popular, mostrava sua admiração pelo apoio da companhia mencionando com freqüência a Coke na letra de suas músicas. Nas Filipinas, a Coca-Cola realmente contratou e preparou grupos de rock local, cultivando-lhes com todo cuidado a popularidade através de concertos, excursões e comerciais na TV. Na Tailândia, os fãs começaram a usar roupas Coca-Cola para ir aos concertos do Carabao, dada a estreita identificação dos cantores com o refrigerante, enquanto na França a companhia patrocinava programas diários no rádio/TV, "Os 50 Melhores da Coca- Cola".

Analogamente, o patrocínio da companhia a eventos atléticos dava a volta em torno do mundo.

Aproveitando o fascínio japonês pelo futebol americano, a companhia mandou por via aérea a Tóquio duas equipes universitárias para disputar o "Coca-Cola Bowl", no qual a Oklahoma State venceu o Texas Tech por 45-42. Desde 1982, a companhia patrocinara Clínicas de Beisebol Sawayaka (Recapitulação) no Japão. Quando a Confederação Brasileira de Futebol quase foi à falência em 1987, a Coke entrou em ação para patrociná-la - mas apenas se todos os times exibissem

um gigantesco logotipo vermelho vivo da Coca-Cola. "O efeito visual é atordoante", dizia uma publicação da companhia. "No próximo ano, até a bola do jogo mostrará a marca vermelha e branca." Devido aos cartazes ao lado dos campos em todos os acontecimentos da Copa do Mundo de Futebol - o evento esportivo mais visto em toda a Terra - ela atingiu 25 *bilhões* de telespectadores nas partidas finais decisivas em 1990. Durante o Tour de France, a famosa prova de bicicletas, cada ciclista levava uma garrafa d'água com o logotipo da companhia, ao passar como um raio por gigantescas garrafas e tabuletas da Coke ao longo da estrada, antes de cruzar uma linha final da Coca-Cola - uma mudança e tanto em comparação com 1950, quando espectadores franceses haviam protestado violentamente contra o apoio da Coke à prova de ciclismo. Qualquer que fosse o esporte - hóquei de campo, basquetebol, voleibol, ginástica olímpica, lutas de sumô, corridas de motos - a Coca-Cola patrocinou-os em todos os países do mundo.

As Olimpíadas, naturalmente, criavam a mais notável oportunidade de vinculação da bebida aos esportes. Em 1988, a companhia financiou o Coro Mundial Coca-Cola, um conjunto de 100 vozes selecionadas entre os países participantes. Nas cerimônias inaugurais em Calgary e Seul, o coro estreou a canção oficial do evento, *Não Pode Senti-la?* Embora a letra não mencionasse a Coca-Cola, a sua semelhança com o "E Emoção pra Valer" transmitia, de qualquer maneira, a mensagem apropriada. Conforme observou uma publicação da companhia, as Olimpíadas proporcionavam "uma oportunidade quente de *marketing",* e a Coke estava determinada a usar os símbolos olímpicos para promover as vendas - através de promoções especiais, concursos e jaquetas decoradas com a marca da Coke e os círculos olímpicos. Nas provas esportivas, o logotipo da Coke aparecia em néon berrante, em murais e faixas, em enormes latas cheias de gás no alto de edifícios, em sombrinhas e dirigíveis, enquanto a companhia servia de anfitriã a um popular centro de troca de broches. No total, a Coke investiu US$80 milhões em suas promoções olímpicas.

CRIANDO UM CÉU DE REFRIGERANTE

Em fins de 1988, a visão internacional da Coke resultara em novas *joint ventures* em Formosa, na China, na Indonésia, na Bélgica e na Holanda, ao mesmo tempo que funcionava à perfeição o programa do Triplo-A. Pela primeira vez, a renda líquida da companhia, após a dedução dos impostos, superou um bilhão de dólares, com 76% dessa soma gerados fora dos Estados Unidos - ou seja, um aumento espetacular de 15% em apenas três anos. Dando destaque aos negócios globais, o relatório anual de 1988 mostrava Keough e Goizueta sorrindo diante de um enorme mapa mundi. Quebrando o precedente, o relatório tratava em primeiro lugar do desempenho da companhia no campo internacional, antes de mencionar os Estados Unidos.

Por essa altura, a Coke vendia quase metade de todos os refrigerantes consumidos no mundo.

Na Noruega (consumo anual per capita de produtos da companhia: 176 copos), os três refrigerantes mais consumidos eram a Coca-Cola, a Coke light e a TaB, com uma participação conjunta de mercado de 87%. No outro lado do mundo, na China, consumidores faziam fila todas as manhãs em frente às engarrafadoras locais, onde a oferta não conseguia atender à procura.

Embora o consumo per capita permanecesse pequeno - apenas 0,4% -, uma nova fábrica de concentrado acabava de ser inaugurada em Xangai e mais três engarrafadoras começariam a funcionar dentro de um ano. Na União Soviética, a Coke mal ensaiara os primeiros passos. Sob Gorbatchev, porém, o futuro da livre empresa parecia favorável e a Coke ansiava para desbancar a liderança que a Pepsi mantinha no país. Até então, a companhia conseguira apenas provocar uma investigação preliminar de grande júri, que dera em nada, sobre acusações de que recorrera a

suborno para entrar na URSS. Nem as acusações de suborno nem a falta de moedas fortes preocupavam especialmente a Coca-Cola. Em algum dia, no futuro, o mercado soviético daria frutos.

Na qualidade de principal funcionário administrativo da companhia, Don Keough, tão encantador em público, estava provando que era um operador duro que, às vezes, perdia sua paciência de Coca-Cola. Embora fosse pessoa imensamente agradável, estabelecendo logo contato e comunicabilidade - "é difícil não ser conquistado", escreveu um repórter da *Fortune,* "pelo sorriso torto, a voz de motor a jato, e a natureza amistosa de Keough" - esse estilo cordial de administrar podia ficar áspero se a pessoa não apresentasse resultados. Goizueta achava divertidas as queixas de gerentes de área que apresentavam sintomas de fadiga de combate. "Em 1981", dizia ele com uma risada, "todos pensaram que eu era o guarda mau e Don o guarda bom. Agora, eu sou o cara legal e ele é o f.d.p.". Em sessões de planejamento com os homens da Coke, Keough podia ser implacável. Quando um gerente queixou-se de progressos recentes da Pepsi, Keough disse-lhe seca-mente: "Você nunca gastará dinheiro mais barato do que acabando com eles".

A longo prazo, Keough e Goizueta consideravam a Borda do Pacífico - onde viviam dois bilhões de pessoas, ou aproximadamente 40% da população mundial - como a terra da promissão final da Coke. Os olhos de Keough ficavam vidrados quando ele falava da Indonésia, um país que, apressava-se a dizer, suava bem em cima do equador e consistia principalmente de muçulmanos (idade média: 18 anos) que não podiam tocar em álcool. "Agora, me digam", dizia ele radiante, "onde mais haveria céu igual para um refrigerante?"

LEVANDO UM ESPÍRITO INVENCÍVEL PARA A FRANCA

Uma perspectiva melhor para a década de 1990, contudo, abria-se na Europa Ocidental, onde a Coca-Cola já predominava. Em fins de 1992, sabia a companhia, a Comunidade Européia (CE) planejava eliminar a maior parte das barreiras econômicas entre as nações do sistema, unificando efetivamente um mercado cuja população, um terço mais numerosa do que a dos Estados Unidos, comprimia-se numa área relativamente pequena e acessível. Enquanto outras companhias americanas preocupavam-se com o possível surgimento de uma mentalidade tipo "Fortaleza Europa", a Coca-Cola já tinha nas mãos as chaves da cidadela.

Ainda assim, Keough e Goizueta não estavam satisfeitos com o consumo europeu per capita, que era de apenas 81 copos por ano. A fim de concentrar-se na área, a companhia reorganizou no outono de 1988 suas três divisões mundiais, criando uma quarta, o Grupo CE. A principal criadora de casos do setor - tanto geográfica quanto culturalmente - era a França, com seu miserável consumo per capita de 31 copos, a despeito da presença da Coke no país desde 1920. A companhia punha a culpa dessa situação no licenciado Pernod Ricard, ocupado depois em vender a sua Orangina para promover devidamente a Coke e, após uma demorada batalha judicial, finalmente retomou-lhe a concessão em princípios de 1989. Em Dunquerque, já fora iniciada a construção de uma gigantesca engarrafadora que deveria abastecer toda a Europa, ao mesmo tempo que a terceira maior fábrica de concentrado da Coke era inaugurada em Signes. As Olimpíadas de Inverno aconteceriam em Albertville em 1992, no mesmo ano em que a EuroDisney devia ser inaugurada nos arrabaldes de Paris, e a companhia resolveu preparar o paladar francês. William Hoffman, decidiu, era exatamente o homem indicado para o trabalho.

Embora Hoffman não falasse francês - nunca visitara a França, tendo passado a maior parte da década de 1980 à frente de vigorosas promoções em supermercados de Atlanta - ele serviu de confiante ponta-de-lança no renascimento francês, iniciando um programa intitulado "Vamos Pensar

Grande", exortando seus recém-contratados vendedores a construir os maiores *displays* da Europa.

Hoffman lançou sua blitz de comercialização, seguindo o figurino da companhia, em Bordeaux, o coração da indústria vinícola da França, onde máquinas de venda automática e exibições maciças de refrigerante eram consideradas de mau gosto. Hoffman *e* sua turma convenceram rapidamente gerentes descrentes de hipermercados que seus lucros com a Coke subiriam em espiral se montassem uma sólida parede de Coke a preço reduzido. Mulheres belas vestidas de vermelho e branco distribuíam cupons que davam direito a bebidas gratuitas, enquanto homens da Coke pregavam 35.000 adesivos do logotipo, juntamente com 550 tabuletas externas iluminadas. Na primavera de 1989, 500 máquinas de venda automática alinhavam-se pelas calçadas de Bordeaux, onde uma publicação da companhia dizia que constituíam uma "parte aceita e bem-recebida da paisagem".

O jornalista da companhia, no entanto, confundira um estado de choque paralisante com aceitação. Hoffman exercia uma estranha fascinação sobre os nativos. "Ele é tão *americano!"* exclamavam, não sabendo se deviam sentir-se encantados ou horrorizados. Atordoados pela "Semana da Geórgia", organizada pela Coca-Cola, que incluía futebol americano, uma exibição de E o *Vento Levou...* e espírito invencível importado, os donos de cafés locais observaram impotentes, enquanto seus jovens consumidores abandonavam as Cokes de preço superinflacionado de US$2,50 servidas em seus estabelecimentos em favor da variedade de 90 centavos, nesse momento à disposição em máquinas de vender instaladas na rua. Quando os donos de cafés se mobilizaram para boicotar os produtos da Coke, a companhia concordou apressada-mente em retirar as máquinas ofensivas. Em todos os demais locais da França, a inundação de vendedoras automáticas operadas com moedas só fez crescer. Quando um político direitista acusou a Coke de subverter a cultura francesa e induzir a juventude a abandonar o vinho, outros políticos responderam erguendo um copo da efervescente marca americana, proclamando que ela era "nossa bebida antifascista".

As táticas americanas finalmente tiveram sucesso, mesmo na França, onde o volume vendido subiu 23% em 1989. Enquanto isso, na Grã-Bretanha, a aliança com a Cadbury Schweppes duplicou as vendas em três anos, ao mesmo tempo em que era aberta uma nova e imensa engarrafadora/fábrica de latas em Wakefield, no norte da Inglaterra, para atender ao aumento da demanda. Em toda a Europa, o mesmo espírito dinâmico gerou um aumento anual de crescimento da ordem de 10%. Em fins de 1989, o Grupo CE contribuiu com 29% para os lucros operacionais da companhia.

LAMBENDO O SUOR E O MUCO

Ao contrário dos franceses, os progressistas japoneses adoravam as vendedoras automáticas - que foram introduzidas no país pela Coke em princípios da década de 1960 -, e que nesse momento os abasteciam de sorvete, ovos, cerveja, uísque, pornografia, escovas de dentes ou serviços de marcação de encontros, além de bebidas, frias ou quentes - esta última característica necessária para fornecer o Geórgia Coffee, um café adoçado, não-gaseificado. Devido à concorrência feroz no mercado japonês de bebidas, em qualquer dado momento 5.000 sabores disputavam a preferência dos consumidores. Entre o milheiro de novas bebidas lançadas anualmente, apenas 10% sobreviviam. A fim de permanecer na luta, a Coca-Cola oferecia um conjunto impressionante de bebidas gaseificadas, de frutas e café, com a média de um novo sabor por mês. As máquinas automáticas foram adaptadas para oferecer até 30 diferentes opções. Dos dois milhões de máquinas que vendiam refrigerantes no Japão, mais de 700.000 serviam produtos da Coca-Cola.

Como observou um gerente da empresa em 1987, "É difícil superestimar a importância de nossos negócios no Japão". Nesse ano, a ilha produziu mais lucros do que qualquer outro país, incluindo os

Estados Unidos. Em fins da década, contudo, o crucial negócio japonês começou a emitir sinais de perigo. A fatia de mercado dos refrigerantes da Coke permaneceu em uns altos 84%, mas o consumo per capita estagnou e caiu em seguida, à medida que boatos de doenças causadas pelas efervescentes bebidas se espalhavam por toda a indústria. Bebidas saudáveis japonesas com conteúdo de fibras, cálcio, vitaminas e outros nutrientes aumentaram sua participação no mercado, enquanto sofriam as bebidas gaseificadas.

Como sempre, os especialistas em *marketing* japoneses passavam um pente fino nos dicionários à procura de nomes ingleses, freqüentemente com resultados repugnantes, segundo os padrões americanos. "Se você acha seu corpo e pêlo secos", sugeria um anúncio, "experimente beber Pokka's Mucos, por favor." Uma bebida isotônica semelhante à Gatorade ganhou o rótulo Pocari Sweat (suor). A Coke reagiu com bebidas de som menos nauseante, como Aquarius (isotônica), FiBi (fibra solúvel) e Mone (mel-limão), mas as vendas dos seus produtos continuavam a cair. Os homens de *marketing* da companhia ficaram ainda mais frustrados quando a Regain, um tônico não-gaseificado à base de cafeína e vitaminas, anunciado como estimulante, fez sua estréia no Japão. O *jingle* da Regain, divulgado como CD, subiu ao primeiro lugar na lista dos sucessos de música popular. "Você pode lutar durante 24 horas, empresário japonês?" perguntava a letra, enquanto raios disparavam de uma figura vestindo terno escuro, segurando fortemente uma pasta de documentos.

A Regain utilizava eficazmente um enfoque bem conhecido de John Pemberton e Asa Candler, quando os comerciais da Coke mostravam despreocupados adolescentes japoneses tomando a bebida era ensolaradas tardes de verão - transmitindo a mensagem implícita de que a Coke era uma bebida para jovens indolentes, e não necessariamente para estudantes sérios e adultos esforçados. Empregados japoneses típicos passavam até quatro horas ao dia indo e voltando do emprego, trabalhavam longas horas e voltavam para apartamentos congestionados em cidades cinzentas. Era provável que ignorassem aqueles comerciais como sendo propaganda irresponsável. Além do mais, a imagem americana da Coca-Cola, que fora antes um ativo no Japão, transformara-se em um duvidoso passivo. Os japoneses não olhavam mais para a América como um modelo, dada sua economia debilitada, crimes, pobreza e epidemia de AIDS.

Para os japoneses, os operários americanos eram indolentes e mimados e os comerciais "Eu Sinto Coke" reforçavam ainda mais essa opinião. A despeito dos frenéticos esforços de *marketing* da Coke - espalhando um logotipo ao longo de um trem completo e fazendo circular pelas ruas de Tóquio um caminhão "MOBOTRON" com um monitor de vídeo de 4m80cm de largura -, as vendas permaneceram estagnadas. Aproximando-se a nova década, pesquisadores frustrados encomendaram um estudo sociológico para ver se conseguiam solucionar o problema japonês, enquanto despachavam para o local o veterano publicitário John Bergin para avaliar a situação.

DE VOLTA AOS RUDIMENTOS

Ao tempo em que Toyotas e Hondas corriam pelas estradas dos Estados Unidos e empresas japonesas compravam propriedades imobiliárias e bancos americanos, ganhava impulso uma mentalidade de revide. Poucos dias depois do estouro da Bolsa de Valores em 1987, a Sony Corporation deixara indignados até elementos pró-japoneses com a compra da CBS Records, juntamente com seu tesouro de direitos a canções americanas clássicas. Nesse momento, chegando ao fim o ano de 1989, Goizueta revelou que a Coke estava vendendo a Columbia Pictures à Sony por US$3,4 bilhões, o que era de longe a maior compra feita pelos japoneses de uma empresa americana. De repente, o filme *Mr. Smith Goes to Washington* passou a pertencer aos nipônicos. De acordo com

um comentarista, os japoneses haviam "comprado um pedaço da alma da América".

Goizueta ignorou o tumulto que se seguiu à venda, que deu um lucro líquido de US$1,2 bilhão pelos 49% das ações que a companhia possuía na Columbia. Os japoneses pagaram quase quatro vezes o valor das ações da CPE, ao ser fundada no ano anterior. No que interessava ao executivo-chefe da Coke, a venda era um final perfeito para a aventura em Hollywood, que fora um Eldorado financeiro mas um fracasso de relações públicas. Ele ainda estava sofrendo com o caso David Puttman, no qual o desbocado novo chefe britânico da Columbia, diretor do *Carruagens de Fogo* e *Os Gritos do Silêncio* antes de vir trabalhar para a Coke, alienara o Sistema cinematográfico americano sem produzir nenhum filme que fosse um grande sucesso. Como uma imensa máquina de fazer dinheiro, o setor de entretenimento engrossara a linha dos lucros no balanço, enquanto a companhia punha em ordem sua casa de bebidas. Nesse momento, Goizueta tinha intenção de bombear o dinheiro da venda para os negócios internacionais. Da mesma forma que promovera a diversificação ao assumir o co-mando da companhia, nesse momento voltava a focalizar-se alegremente nos refrigerantes. "Pensa-se neste país que ficamos em melhor situação quando estamos em dois negócios ruins e não em um único bom - que estamos disseminando o risco", queixou-se. E desafiava quem quer que fosse que "mostre-me alguma coisa que me dê o retorno ou o potencial de crescimento dos refrigerantes".

O guru de investimentos Warren Buffett concordava com Goizueta. Buffett, o "Sábio de Omaha", presidente da Berkshire Hathaway Inc., era velho amigo e vizinho de Don Keough, que convertera o financista à Coke cereja em 1986. Há muito conhecido como "o Salvador" por sua posição acionária de longo prazo em companhias, sem tentar abocanhá-las, Buffett investira em 1989 um bilhão de dólares por um interesse de 6,3% na The Coca-Cola Company - uma atitude estranha do investidor do Meio-Oeste, conhecido por escolher ações subvalorizadas. Com seu índice preço-renda oscilando em torno de 30, a Coke não era barata, mas a verdade era que Buffett espertamente lhe previra o potencial ilimitado. No que não é de surpreender, logo depois foi eleito para a diretoria da empresa.

MURRAY SCHWARTZ: DOENTE DE COKE?

Enquanto o Carro de Jagarnate da Coca-Cola continuava a mover-se, Emmet Bondurant e Bill Schmidt aguardavam os julgamentos finais do juiz Murray Schwartz. Depois de oito anos de violento litígio, os dois processos, cujas audiências apenas consumiram cinco meses, chegaram finalmente a julgamento em janeiro de 1989, tendo produzido 13.000 páginas de traslados.

Enquanto ambas as partes se preparavam para apresentar seus arrazoados finais, Schwartz apareceu com outra doença não revelada e não pôde julgar os casos. Nem Bondurant nem Schmidt podiam acreditar nisso, uma vez que Schwartz, de 58 anos de idade, conhecia cada ângulo e nuance dos casos, sobre os quais já dera mais de 12 despachos interlocutórios. De que maneira podia abandoná-los nesse momento? Ninguém soube a natureza exata da doença do juiz, embora provavelmente tivesse ligação com uma longa história de problemas cardíacos. Não obstante, circularam também boatos de que ele sofrera um colapso nervoso e que os casos da Coke podiam ter sido um fator contribuinte para esse desenlace. Schwartz vivera e respirara a violenta batalha jurídica durante quase uma década, dizia a teoria, e ao aproximar-se o momento de julgar as ações, ele não conseguia enfrentá-lo.

O caso foi redistribuído ao juiz Joseph J. Faman, Jr., nomeado por Reagan, que deu sinais de sua hostilidade a ambas as partes desde o início, comentando: "Os advogados neste caso não podiam nem concordar sobre que porta tomar para entrar na sala do tribunal". Enquanto preparavam

novamente seus argumentos, os litigantes souberam que Murray Schwartz se recuperara milagrosamente e reassumira seu posto judicativo - mas que não funcionaria mais nos casos da Coke. Enquanto começava o novo julgamento, o juiz Faman indicava seu completo desprezo pelos trabalhos ao consultar abertamente o catálogo da L.L. Benz durante a tomada de depoimentos.

REVISITANDO O ALTO DO MORRO

Na mesma ocasião, enquanto o novo julgamento enchia de tédio o juiz Faman, a Coca-Cola resolveu reclamar sua herança, juntamente com o terreno alto nas batalhas de anúncios da cola, que se transformara numa guerra nas estrelas muito confusa. Nesse ano, os comerciais da Coke e da diet Coke haviam destacado 27 diferentes celebridades, juntamente com 31 jogadores de futebol, enquanto a Pepsi estrelava Billy Crystal, Robert Palmer e Magic Johnson, entre outros. "Acho que pode estar havendo uma verdadeira atmosfera de confusão quanto a quem representa o que", comentou um criativo diretor externo. E a coisa não ficou nada mais clara quando Don Johnson bandeou-se da Pepsi para a diet Coke, ou quando Ray Charles, um músico da Geórgia que cantara comoventes odes à Coca-Cola no passado e presidira ao lançamento da New Coke, passou a exaltar a diet Pepsi em testes "cegos" de sabor. Em fins da década de 1980, a publicidade era cara, imitativa e empresarial, recuando para o passado os dias gloriosos das inovações. Tecnicamente, os *spots* maravilhosamente filmados eram excelentes, recheados de efeitos especiais, números de dança e música, mas estavam mortos por dentro. Os comerciais realmente emocionantes freqüentemente se inspiravam em anúncios clássicos de uma outra era.

Em setembro de 1989, a McCann-Erickson escapou temporariamente do ataque comandado por celebridades refazendo o comercial de 1970 "Eu Gostaria de Ensinar o Mundo a Cantar".

Programado para estrear no Super Bowl em janeiro, no 20a aniversário do anúncio tão admirado, dessa vez os pacíficos celebrantes dividiriam suas Cokes com os filhos, que cantariam "É Emoção pra Valer" em contraponto à música mais tradicional dos pais. Uma caçada por detetives conseguiu encontrar apenas 25 dos 200 membros originais do elenco, de modo que atores de países diferentes completaram o que faltava.

Os quatro dias de filmagem aproveitaram de fato a encosta de colina italiana original, mas a produção de comerciais requeria nesse momento preparativos mais cuidadosos do que há 20 anos. "Tínhamos que acordar os garotos às 4:30 da manhã", lembra-se o produtor Scott Seltzer, "para chegar lá a tempo de se vestirem, tomarem o desjejum, fazerem maquiagem e subirem a colina. Tínhamos tendas, serviço de alimentação... aquilo até parecia um pequeno exército em manobras." Por volta de 9:30 da manhã, cansadas e suadas, as crianças choravam chamando pelos pais, e assistentes de produção, maquiadores e especialistas em guarda-roupa abandonavam tudo para consolá-las. "Quando fiz aquilo pela última vez, durou apenas meio dia. Quero dizer, não foi nada", como observou cansadamente Linda Neary, a lourinha que cantava a introdução na colina. Da mesma forma que no comercial original, não era Neary quem realmente cantava a canção, mas Eve Graham, a solista do New Seekers. Mesmo na tomada de cena inicial da "Reunião", quando Neary disse à filha, "Sabia, aconteceu aqui mesmo, há 20 anos", a voz dela foi dublada para lhe dar sotaque americano.

Um vídeo feito nos bastidores revelou todo o laborioso processo que deu base ao aparentemente espontâneo produto final, enquanto o diretor treinava as crianças para enunciar da maneira certa, parecendo dolorosamente uma lição de leitura do primeiro ano primário: "Co...Ca...Co... la...é... emoçãão... pra... valer". Ainda assim, quando as crianças se dispersaram e correram para os braços

dos pais, a cena provocou um arquejo coletivo, mesmo da veterana equipe da McCann. E produziu um impacto ainda mais forte sobre um americano de 40 anos de idade que passava férias na Itália. Subindo a colina em frente para ver o que significava aquela agitação toda, ele ouviu os distantes acordes de uma canção de sua infância: "... e lhe dar amor, plantar macieiras e criar abelhas..." Não pôde acreditar no que ouvia.

Estaria ficando louco? No momento em que chegou ao cume da colina, as crianças subiram correndo o morro. Empolgado pelo momento mágico, o turista prorrompeu em lágrimas.

O PRODUTO INESCAPÁVEL

Que outro produto inspiraria emoções tão fortes, tão espontâneas? Nenhum, segundo pesquisas de opinião em todo o mundo realizadas pela Landor & Associates. "A Coca-Cola é tão poderosa que está praticamente fora dos padrões", maravilhou-se um jornalista. Goizueta adorava citar as impressionantes estatísticas *do* refrigerante. A companhia vendia mais de 45% de todos os refrigerantes gaseificados do mundo, mais do dobro do recorde da Pepsi. As ações da Coca-Cola haviam se valorizado mais de 735% durante a década de 1980, criando cerca de US$30 bilhões em riqueza adicional para os acionistas e mais do que duplicando o seu desempenho no índice S&P 500. Em 1989, ele divulgou uma declaração de estratégia revisada, já prevendo o segundo milênio. A meta na década de 1990, escreveu, seria "expandir nosso sistema empresarial global, alcançando números crescentes de consumidores, que desfrutarão mais, e com mais freqüência, nossas marcas e produtos".

Na virada da década, a companhia parecia pronta para mais dez anos de expansão extra ordinária. Em todo o mundo, a dedicada força de campo da Coca-Cola explorava todos os possíveis recantos. Nos rios da Amazônia, no Brasil, Shirley Batista da Silva, de 13 anos de idade, vendia Coke a bordo de uma velha canoa. Todos os dias, nas Filipinas, Valentin Lachica, um orgulhoso ancião de 73 anos de idade, recusava-se a deixar sua barraca até ter vendido 50 caixas de Coke, uma garrafa de cada vez. Na África do Sul, onde a companhia "desinvestira", um número cada vez maior de negros de classe baixa ganhava a vida vendendo o refrigerante em minúsculos pontos de venda chamados "spazas". Em todo o mundo, homens da Coca-Cola - algumas vezes duplas de pais e filhos - entregavam seus produtos nos lugares mais distantes, usando burros, gôndolas, helicópteros e skis. Quanto mais remoto o local, mais os consumidores pareciam apreciar a Coke. Moradores de Ushuaia, Argentina, a cidade mais meridional em todo o mundo, bebiam em média 420 copos por ano.

Com o mundo desenvolvendo-se celeremente no ritmo da Coke, parecia ser apenas uma questão de tempo antes de a bebida tornar-se disponível em todos os países do mundo. O boicote árabe perdeu forças gradualmente e o Kuwait, a Arábia Saudita e os Emirados Árabes Unidos levantaram a proibição à Coke. Na América Latina, economias em recuperação seguiam a liderança mexicana, abrindo seus sistemas à livre empresa, afrouxando controles de preços e finalmente permitindo que os lucros da Coke se emparelhassem com o volume em que era vendida. Um novo e gigantesco Espetacular foi aceso em Moscou, bem em frente à imensa loja da McDonald's, que serviria em janeiro seu primeiro hambúrguer russo.

Um evento final em 1989 simbolizou perfeitamente as oportunidades e impacto da Coca- Cola. Em novembro, diante dos olhos incrédulos do mundo, caiu o Muro de Berlim e, ao cair, os homens da Coca-Cola preencheram a brecha, distribuindo bebida gratuita. Carros fizeram uma fila de quilômetros para apanhar caixas da bebida, dirigindo-se para a engarrafadora de Berlim Ocidental.

Quando um jovem soldado da Alemanha Oriental, de serviço em uma torre de vigia, gritou de seu solitário poleiro para baixo, um vivo homem da Coca-Cola, que não dormia no ponto, jogou-lhe uma embalagem de 20 unidades. A civilização ocidental e sua bebida efervescente favorita fluíram pelo muro que desabava. Durante anos, os alemães orientais haviam visto tentadores comerciais da Coke em seus aparelhos de TV e nesse momento podiam provar a essência do capitalismo.

"A Coca-Cola Company está hoje em posição mais forte do que jamais esteve em toda sua história", observou Roberto Goizueta e ninguém poderia desmenti-lo. "Para ser franco", acrescentou Don Keough, "tornamo-nos o padrão de referência de companhias com aspirações globais." Se Pemberton e Candler pudessem ter visto essa disseminação mundial de seu borbulhante estimulante, teriam ficado pasmos. Por outro lado, a visão monomaníaca de Goizueta lhes teria parecido confortavelmente familiar. "Nosso sucesso", escreveu o cubano, repetindo sem saber um pronunciamento que Harrison Jones fizera quase 70 anos antes, "dependerá principalmente do grau em que tornarmos impossível ao consumidor em todo o globo escapar da Coca-Cola".

Mundo sem Fim?

Somos o que somos porque somos todas as coisas, para todas as pessoas, durante todo tempo, em toda parte.

- Ike Herbert, dirigindo-se a vendedores da Coca-Cola, 1990

TRADICIONALMENTE chamada de "Meca" por empregados dedicados, o complexo da North Avenue, onde passei cinco meses pesquisando para escrever este livro, vibra com as pulsações cardíacas mundiais da Coca-Cola. Como explica entusiasticamente Don Keough, no entanto, a sede representa menos que a ponta de um iceberg que não pára de crescer. De uma ou de outra maneira, algo parecido com um milhão de pessoas em todo o mundo trabalha para a Coca-Cola - diretamente para a companhia ou para um engarrafador ou distribuidor. E note-se que esse número não inclui os oito milhões de varejistas ou um incontável número de pessoas que indiretamente ganham a vida com a Coke, produzindo embalagens, caminhões, purificadores de água, engradados, computadores e os inúmeros brindes distribuídos em promoções.

Uma historinha pessoal dá bom exemplo da espantosa penetração do refrigerante. Eu entrevistava Doug Ivester no dia 21 de maio de 1991 quando fomos interrompidos pela notícia de que Rajiv Gandhi fora assassinado horas depois de ter votado em si mesmo nas eleições indianas.

Fomos para junto de um monitor de TV e ficamos assistindo, em triste silêncio, o noticiário da CNN. Enquanto voltávamos ao gabinete de Ivester, outro executivo, pragmático, disse: "Bem, isso não é nada bom para nós". Ocorreu-me nesse momento que *qualquer* grande acontecimento mundial produziria um impacto sobre a Coca-Cola, mas que nenhum impediria realmente por muito tempo o avanço inexorável da bebida. Embora houvessem estado trabalhando em estreito contato com Gandhi, os homens da Coke logo depois estabeleceram um trato com o novo governo e a Coke é hoje vendida na Índia pela primeira vez desde que foi banida em 1977.

No início deste livro, afirmei que a Coca-Cola afetava e era afetada pelos tempos.

Evidentemente, os funcionários da companhia mais reagem aos fatos do que os ocasionam. A Coca-Cola, por exemplo, não conspirou para que fosse aprovada a Lei dos Alimentos e Medicamentos Puros, nem para a Depressão, ou tampouco para a II Guerra Mundial - todos eles momentos em que a bebida desempenhou papel importante. Os homens da Coke sempre insistiram em que o refrigerante é apenas um "pequeno prazer", um prazer que as pessoas poderiam dispensar, se absolutamente necessário. "Ninguém pensa que o mundo mudaria seu eixo se a Coca-Cola deixasse de existir", disse-me um executivo. Ainda assim... Ainda assim...

Não há a menor dúvida de que essa bebida efervescente, xaroposa, significa muito mais do que *os homens* da Coca-Cola gostariam que acreditássemos. Com toda certeza, significa mais para *eles* - é um estilo de vida, uma obsessão. No saguão da sede da North Avenue há um grande medalhão com a efígie de uma garrafa de Coke no alto do globo, com visões de outras galáxias ainda por conquistar rodopiando velozmente acima dela. Esses caras *são* realmente missionários. Em seus lares, muitos

deles mantêm o que, para mim mesmo, chamei de santuários da Coca-Cola - fotos autografadas de Robert Woodruff, réplicas em ouro da garrafa saia-funil e outros souvenirs pessoais. Esses "graduados" da Coca-Cola, como são chamados, reúnem-se periodicamente para reviver velhos tempos, jantando gratuitamente na lanchonete da companhia.

Membros do Coca-Cola Collectors Club International são, no mínimo, mais obcecados ainda com *seus* santuários. Iniciadas em quartos de porão ou garagens, essas coleções literal-mente os expulsaram de seus quartos de dormir e mesmo da casa de moradia. "E como um vício em drogas", disse-me um colecionador em 1991, em uma reunião que encheu todo um hotel de Atlanta. No leilão silencioso, onde os lances são colocados sobre os itens oferecidos e podem ser cobertos por outra pessoa que não seja colecionadora, sente-se a tensão no ar. "A gente fica doente de tão preocupada", gemeu uma mulher de Delaware. Tarde da noite, depois desses leilões, membros do clube fazem trocas e pechincham, uns invadindo os quartos dos outros.

Embora esses colecionadores fanáticos possam parecer apenas ridículos, não são os únicos a levar a sério a Coca-Cola. Cronistas sociais, ativistas políticos, nutricionistas e antropólogos atacaram por igual a Coca-Cola como se ela fosse o próprio destilado do Mal na terra. Um observador irado chamou a história da Coca-Cola de "a mais incrível mobilização de energia humana para finalidades triviais desde a construção das pirâmides". Ela foi, disse ele, "o que deu errado no sonho americano". Grande parte das críticas concentram-se na publicidade, que, de acordo com um desolado psicólogo clínico, transmite a idéia de que a "vida nunca será tediosa, que o cara será sexualmente popular além de seus sonhos mais ambiciosos e que poderá sempre dançar bem, se beber colas".

Os homens da Coke não contestariam essa alegação. Na verdade, ela até que parece bem moderada. Começando com John Pemberton, Frank Robinson e Asa Candler, seus fabricantes divulgaram o refrigerante/remédio patenteado como uma poção mágica, embora a mensagem tenha sido modificada ao longo do tempo, abandonando-se as alegações medicinais em troca de disposição, alegria e outros atributos intensificadores da imagem. Não obstante, ela ainda guarda uma notável semelhança com o fabuloso Elixir da Longa Vida buscado pelos alquimistas. Um "elixir" era definido por uma obra de referência do século XVIII como "um remédio de cor escura composto de numerosos ingredientes, dissolvidos em um forte solvente" - descrição esta muito boa do refrigerante ácido, cor de caramelo. A Fonte da Juventude, que atraiu Ponce de León para o Novo Mundo, era uma variante da poção, com a reputação de prolongar a vida até uma duração digna de Matusalém. A Coca-Cola surgiu nesse Novo Mundo Americano para espalhar pelo resto do mundo sua promessa revigorante de mocidade e energia eternas.

Em todo este livro, a Coca-Cola tem sido tratada ironicamente como uma espécie de religião, muito embora essa idéia não seja tão absurda assim. Afinal de contas, no mundo inteiro a primeira máquina de vender operada com moeda, inventada no século I d.C, fornecia água benta. A metáfora insinuava-se continuamente nas entrevistas que realizei. "A Coca-Cola é o Santo Graal, é mágica", disse-me um homem da Coke. "Aonde quer que eu vá, quando as pessoas descobrem que trabalho para a Coke, é como se eu fosse um representante do Vaticano, como se a gente tivesse tocado em Deus. Fico sempre espantado. Tal é a reverência pelo produto." O que mais, senão ardor religioso, poderia explicar a idolatria com que adoradores empresariais tratam as garrafas enormes de Coca-Cola que a companhia produz para eventos tais como a comemoração do centenário? Ou as estatísticas malucas que passa à imprensa?

"Uma garrafa suficientemente grande para conter toda a Coca-Cola até hoje produzida teria mais de 800 metros de diâmetro e mais de 3.200 metros de altura - mais de oito vezes a altura do Empire

State Building." Do mesmo modo, "se toda a Coca-Cola já produzida fosse derramada em uma imensa piscina..." Mas basta. A menos que você, também, seja um Crente, a idéia de um nado de peito através de 32 quilômetros de águas escuras, doces, efervescentes, provavelmente não vai agradar.

O antropólogo Clifford Geertz define religião como "um sistema de símbolos que age para criar nos homens estados de espírito e motivações poderosas, gerais e duradouras, ao formular concepções de uma ordem geral de existência e de revesti-las com uma tal aura de factualidade que esses estados de espírito e motivações parecem excepcionalmente realistas". E uma definição e tanto, mas uma descrição bastante exata do mundo, de acordo com a Coca-Cola.

A "pausa que refresca" surgiu exatamente num momento em que a religião organizada sofria os efeitos dos trabalhos de Charles Darwin, Albert Einstein e outros cientistas. A Coke assumiu o status de uma religião moderna substituta, que promove uma visão particular do mundo que a todos inclui, satisfatória, defendendo valores eternos como amor, paz e fraternidade universal. Proporciona uma panacéia em todos os casos em que a vida diária parece difícil, atormentada, fragmentada ou confusa demais. Como símbolo sagrado, induz sentimentos de "adoração" de diferentes tipos, variando de exaltação à solidão pensativa, de uma intimidade quase orgásmica a divertidos jogos de perseguição.

A maioria das religiões recorreu a bebidas temperadas com drogas de um tipo ou de outro.

O cristianismo reverencia o vinho da comunhão, que a Coca-Cola literalmente substituiu em diversas ocasiões. Os deuses gregos bebiam néctar, enquanto Dionísio se proclamava como o Senhor do vinho. As divindades teutônicas encharcavam-se de hidromel. Na Índia, o suco da soma apaziguava os deuses. Em toda a história, xamãs confiaram na coca, no tabaco, na cafeína e em outras drogas que alteram a mente para induzir transe e contato com Deus. "O uso geral de drogas em todo o mundo", afirma um colaborador do *Man, Myth & Magic,* "torna claro que o homem é um animal descontente, atormentado por dificuldades psicológicas e físicas, pelo tédio e por ânsias espirituais." Como observou Robert Woodruff, o mundo pertence aos descontentes.

A atração mais poderosa da Coca-Cola não tem sido, em última análise, sexual ou fisiológica, mas comunitária: se o indivíduo bebe Coke, sugere o anúncio, ele pertence a uma família calorosa, carinhosa, acolhedora, que canta em perfeita harmonia. Se hoje não conseguimos encontrar realmente aquela sociedade livre de estresse, esqueça - nós a encontrare-mos amanhã. Nós lhe construiremos um mundo melhor, para você e para mim, para todos. Trata-se de uma mensagem extraordinariamente sedutora porque é o que todos queremos. Uma crítica violenta da Coca-Cola reconheceu certa vez que achava o comercial Alto da Colina "quase irresistível", mesmo que a perturbasse.

Para alguns moralistas, é um mal essa manipulação de desejos humanos básicos. Em um dos livros favoritos de Roberto Goizueta, *Os Irmãos Karamazov,* o apavorantemente hipócrita Grande Inquisidor zomba de todos nós, "criaturas lamentáveis" que têm que encontrar "algu- ma coisa em que todos acreditem e que adorem; o que é essencial é que todos estejam *juntos* nisso.

Essa ânsia de *comunhão* de adoração é o principal sofrimento de todos os homens individualmente e de toda a humanidade desde os começos dos tempos". Para o Grande Inquisidor, todos nós somos criaturas patéticas, almas inseguras, procurando em desespero *qualquer* tipo de significado.

Temos, por conseguinte, de encontrar o mistério e o milagre - uma fórmula secreta para viver, o 7X da alma.

Em fevereiro de 1992, dez monges tibetanos visitaram o Museu Mundo da Coca-Cola, em Atlanta. Diante de uma correia transportadora infindável que simulava uma operação de engarrafamento, os monges vestidos com seus mantos castanho-avermelhados sorriram e inclinaram a

cabeça, conversando entre si em sua língua nativa. Um tradutor explicou que eles estavam gostando de conhecer "descobertas modernas" e que a Coke era uma das maiores.

Revesando-se, os monges enfiaram a cabeça através de uma cena de figuras recortadas de papelão mostrando um garçom servindo um copo de Coca-Cola. Na loja de presentes, um monge encontrou uma lata dançante de Coke que usava óculos de sol, ativada pela voz, e fê-la praticar um sacudido exercício com uma cantilena sobrenatural antiga. Os monges pareciam satisfeitíssimos em conhecer esse templo dedicado à grande bebida americana. Talvez instintivamente, viam o museu como uma manifestação religiosa, uma ordenação necessária do universo. De acordo com Buda, toda essa ordem é, claro, ilusória, é parte do mundo de *maya,* mas isso não a torna menos importante. "Tal como todos os grandes casos de amor", disse Ike Herbert a um grupo de vendedores de balcão, pouco antes de aposentar-se, "o nosso depende em grande parte de criarmos um conjunto de ilusões, sentimentos de que somos especiais." Paul Foley, o veterano chefe da agência-matriz da McCann-Erickson, resumiu melhor o caso. "Estamos vendendo fumaça", lembrava ele sempre à sua equipe de criação. "Bebe-se a imagem, não o produto."

O ESPECTRO DE HARVEY WILEY

Não era de espantar que minha mãe não me deixasse tomar Coca-Cola, o ópio do povo. Achava que era ruim para mim: estragaria meus dentes, faria com que eu ficasse acordado à noite e me encheria o corpo de produtos químicos. Havia, porém, alguma coisa misteriosa e atraente no líquido escuro, borbulhante. Na escola secundária, quando lia as palavras mágicas das feiticeiras em *Macbeth,* eu naturalmente supunha que elas estavam preparando Coca-Cola no caldeirão. Tal como gerações antes de mim, eu ansiava pela bebida proibida. Às vezes, quando acabávamos de jogar futebol, Billy Krenson e eu íamos para a casa dele, onde sua mãe nos servia Coke com gelo picado. Nada jamais me pareceu tão pecaminosamente bom. Ou como a descrevia outro bebedor furtivo de Coke: "A efervescência era fortemente adstringente e fina como uma faca, o sabor sugeria as especiarias corruptoras da Arábia e um vestígio, talvez, de enxofre do inferno".

Desde os dias de Harvey Wiley, reformadores consideraram a Coca-Cola como a tentação oferecida pelo Demônio, particularmente a crianças inocentes. Hoje, Michael Jacobson, fundador e diretor-executivo do Center for Science in the Public Interest, retomou a cruzada, lamentando que uma lata de 12 onças de Coke contenha o equivalente a dez colheres de chá de açúcar e só forneça calorias "vazias". Confiando principalmente na energia instantânea da glicose, as pessoas esquecem vitaminas, minerais, fibras e outros nutrientes necessários. Muito embora seja possível obter esses nutrientes vitais em outras fontes, Jacobson argumenta que quanto mais Coke bebemos, menos espaço encontramos para alimentos sadios em um "orça-mento" diário típico de 2.500 calorias - uma das razões por que 8% das crianças americanas entre 5 e 17 anos têm, no mínimo, 30% de excesso de peso. Pior ainda, crianças americanas pobres e negras têm três vezes mais probabilidade de se tomarem obesas, ao mesmo tempo em que sofrem de desnutrição. Até o conservador *Wall Street Journal* publicou recentemente uma série em primeira página sobre a "dieta mortal" dos guetos de centros de cidade, feita de alimentos e bebidas de alto conteúdo de gordura, de sal e de açúcar vendidos em lanchonetes, que oferecem um refúgio à vida nos guetos. "Aqui não há música da pesada, aqui não há palavrão", explicou um freguês negro de uma loja McDonald's do Harlem. "Os quadros, as plantas, a maneira como as pessoas mantêm as coisas arrumadas aqui fazem a gente se sentir na civilização." Enquanto o mundo encolhe e se transforma numa aldeia global, a atração da Coke e dos Big Macs como artigos "de luxo" aumentará, e alguns nutricionistas preocupam-se,

achando que eles podem tirar a vez de alimentos mais baratos, tradicionais e mais sadios. "Quando anunciados de uma forma culturalmente apropriada, com símbolos atraentes", escreve um antropólogo, "o consumo público desses alimentos e refrigerantes torna-se a principal forma de identificação com o estilo de vida e poder ocidentais... Suas conseqüências negativas a longo prazo não foram ainda plenamente avaliadas, mas é altamente provável que elas progressivamente solapem a dieta mais antiga (básica) das sociedades agrárias pobres." 0 segundo grande vilão da Coke, de acordo com Jacobson, é a cafeína, mesmo que uma lata de 12 onças possa conter apenas um terço do estimulante existente em uma xícara de café forte. Tal como Wiley, Jacobson é contra crianças tomarem "qualquer" cafeína, embora não haja estudos conclusivos que mostrem os efeitos prejudiciais da droga. Cientistas nos dizem que a cafeína gera secreções ácidas no estômago, eleva temporariamente a pressão arterial e dilata alguns vasos sangüíneos, enquanto contrai outros. A cafeína é ligeiramente viciante e, quando usada em excesso, pode resultar em "cafeinismo", com seus concomitantes nervos irritáveis e insônia. Na década passada, vários estudos contraditórios sobre a cafeína destacaram, acima de tudo, mais a nossa ignorância do assunto que qualquer outra coisa. A cafeína *talvez* ocasione ou agrave caroços benignos nos seios em algumas mulheres. De acordo com alguns estudos, volumes altos de cafeína podem afetar a reprodução, provocando abortos, defeitos congênitos ou queda da fecundidade, mas, a menos que a mulher beba dez ou mais latas de Coke ao dia, Jacobson não acha que corra qualquer perigo.

Além da cafeína e do açúcar, os críticos tradicionalmente se queixam do ácido fosfórico, que dá à Coca-Cola grande parte de seu famoso travo. Professores de ciência nas escolas ainda jogam rotineiramente dentes em banho de Coke para mostrar como ela os amolece e enegrece. De fato, o refrigerante mantém bem limpos pára-brisas de carro, peças de cromados e terminais de baterias.

Ainda assim, a acidez da Coke - equivalente à de uma laranja - não prejudica o trato digestivo, que, de qualquer modo, já é um ambiente ácido. Na verdade, muitos médicos ainda receitam a Coke para aliviar estômagos "embrulhados". Nem o ácido acarreta normalmente muito dano à boca, onde a saliva tende a neutralizá-lo. Ainda assim, de acordo com o Dr. William H. Bowen, chefe do Departamento de Pesquisa Odontológica da University of Rochester, é o ácido fosfórico e não o açúcar da Coke que cria problemas para os dentes. Os poucos estudos disponíveis indicam, surpreendentemente, que a Coca não contribui para o aparecimento de cáries. Ao contrário, o ácido é que corrói o esmalte do dente, sobretudo se o consumidor habitualmente a toma através dos dentes da frente. Em conseqüência, Bowen sugere que ela seja bebida através de um canudinho, levando-se a bebida bem para dentro da boca.

Desde que Pemberton inventou a Coca-Cola, pessoas a têm atacado por causa de seus alegados maus efeitos para a saúde. Funcionários da companhia geralmente ignoram esses críticos. "Vocês não acham que", perguntam eles, "depois de 100 anos de consumo maciço, notaríamos a presença de grandes bebedores desdentados, neuróticos, cancerosos, morrendo como moscas em cada esquina?" Goizueta e Keough gostam de brincar com a "lei imutável da elite cínica", que sustenta que "nada tão disponível assim, tão barata e tão apreciada por tantos... pode ser boa para você". Quanto aos que misturam a Coke com comida-lixo e a culpam pela má nutrição de imigrantes, negros de centros de cidade e moradores do Terceiro Mundo que abandonam sua dieta tradicional, os executivos da Coca-Cola respondem que defendem a ingestão da bebida apenas como parte de uma dieta balanceada. Não é culpa *deles* se pessoas não se alimentam bem.* Com toda certeza, se casos individuais provam alguma coisa, a Coca-Cola não só não *é* culpada, mas pode mesmo ser a prolongadora de vida alegada por Pemberton. Vejam o caso de Robert Woodruff, que morreu aos 95 anos e presumivelmente bebeu sua boa quota de Coke. No seu 97° aniversário em 1959, uma mulher de

Alabama atribuiu sua longevidade ao fato de beber uma Coke exatamente às 10 da manhã, todos os dias, desde 1886. Em seu exame de saúde anual, Dan Lauck, o jornalista texano que muitas vezes consome uma caixa de garrafas de *6,5* onças por dia, confessou que saltava o desjejum e o almoço para beber sua amada Coca-Cola, mas o médico espantado garantia que ele estava em perfeito estado de saúde. Aos 43 anos de idade, Lauck, com seu lm78cm de altura e 72 quilos, gosta de jogar tênis e basquete.** A noite, dorme feito uma pedra e tem poucas cáries. Lauck, contudo, é um peso-leve em comparação com a lendária figura de Luke Kingsley, um vendedor de carros de Memphis, que contou a um repórter em 1954 que bebera rotineiramente 15 Coca-Colas por dia nos últimos 50 anos. "Fui ao enterro de cinco ou seis médicos que prognosticaram que a Coke me mata-ria", diz com uma risada Luke, hoje com 65 anos. Ao fim da entrevista, o sedento jornalista pediu um copo d'água. "Água!" berrou Kingsley.

"Isso é coisa que só serve pra lavar o rosto. Tome uma Coke!"

A CONSPIRAÇÃO CHÁ/COKE

Uma das mais convincentes (e fascinantes) críticas à Coca-Cola, contudo, vem do antropólogo Sidney Mintz, cujo livro *Sweetness and Power conta* que o açúcar e o chá foram inicialmente considerados como luxos exóticos, acessíveis apenas à nobreza rica da Grã-Bretanha. Além de seu emprego como especiarias raras, eles eram supostamente remédios poderosos para quase todas as doenças. Em 1500, um autor alegava que "açúcar bom e branco... limpa o sangue, fortalece o corpo e a mente". Como resultado, um viajante alemão que conheceu a Rainha Elizabeth nos tempos shakespeareanos descreveu-lhes os dentes pretos - "um defeito a que parecem sujeitos os ingleses devido ao uso excessivo que fazem de açúcar". Em 1700, um mau poeta britânico escreveu o "Panacea: A Poem Upon Tea", louvando a tisana como "a Bebida da Saúde, a Bebida das Almas!"

Logo depois, contudo, ocorreu uma espécie de fenômeno cultural de disseminação, e a classe média e as classes inferiores britânicas passaram a imitar a elite. Nesse momento, o chá e o açúcar, produtos de uso diário na dieta inglesa, perderam sua pátina medicinal. Operários fabris miseráveis aprenderam a fazer uma refeição rápida fora de casa usando chá quente adoçado como um estimulante de efeito rápido. A hora do chá, o novo ritual social britânico, foi gradualmente assimilado em todos os aspectos da vida diária.

Tudo isso deve parecer coisa conhecida. Tal como o chá e o açúcar, a Coca-Cola começou sua vida principalmente como remédio, embora não exatamente da alta roda. Tal como o chá adocicado, continha cafeína e açúcar, embora contivesse também, durante uns 15 anos, um pequeno volume de cocaína. A pausa para uma Coke tomou-se rapidamente o equivalente americano à hora do chá inglesa, ao mesmo tempo que a publicidade destacava o papel da "pausa que refresca" como um auxílio à indústria. Na opinião de Mintz, portanto, a Coca-Cola ajusta-se perfeitamente a uma insidiosa tendência moderna e é em parte responsável por ela. "A experiência do tempo na sociedade moderna é com freqüência de escassez insolúvel", escreve ele, "e essa maneira de ver as coisas talvez seja essencial ao funcionamento tranqüilo de um sistema econômico baseado no princípio de consumo sempre maior." Em essência, ele argumenta que a Coke contribuiu para transformar a atitude americana para com o tempo. Tal como Asa Candler, nunca achamos que temos o suficiente de tempo, de modo que tentamos encher a vida de prazeres pré-embalados.

* Em 1959, um diretor da Coke disse a E. J. Kahn, Jr.: "Eu estremeço às vezes ao pensar em todas essas pessoas pobres pagando dez centavos por uma Coke, quando provavelmente deveriam estar gastando essa quantia em pão." Se homens da companhia alimentam hoje essas reservas,

nenhum deles as compartilhou comigo.

** Enquanto entrevistava Lauck, dei-me conta de que ele era quase exatamente de minha idade, altura e peso - coincidência essa muito enervante para mim.

Como exemplo, Mintz constrói uma cena exagerada, mas perturbadoramente conhecida: "Assistir aos Cowboys jogando contra os Steelers, enquanto come Fritos e bebe Coca-Cola, enquanto fuma um dólar de maconha, enquanto uma garota senta-se em nosso colo" toma-se uma maneira de "maximizar o deleite".

Mintz culpa a publicidade por nos transformar nesses monstros que só pensam em consumir.

"Somos o que comemos; no mundo ocidental moderno, somos *transformados* cada vez mais no que comemos, enquanto forças que não controlamos nos convencem de que nosso consumo e nossa identidade como pessoas estão ligados." Como resultado, argumenta o antropólogo, permitimos que imagens de televisão de felizes bebedores de Coca-Cola determinem não só o que bebemos, mas quem somos.

Certamente, contudo, essa crítica é um pouco exagerada. A maioria de nós exerce *de fato* controle sobre nossa escolha de bebidas, alimentos e estilo de vida. Reconheço que acho atraentes muitos comerciais da Coca-Cola e gosto de beber o produto de vez em quando - particularmente quando é fornecido gratuito no bebedouro da companhia. Mas ele não me governa a vida e (embora eu hesite em reconhecer isso para todas as almas bondosas que me encheram de Coke durante as entrevistas) bebo em geral muito mais chá, vinho, suco de fruta e água. Fico frio diante da safra atual de comerciais frenéticos da Coke, que se esforçam demais para imitar os apelos da Pepsi aos adolescentes. Finalmente, embora seja uma infelicidade que nossos presidentes nos sejam hoje vendidos como se fossem refrigerantes, talvez constitua uma simplificação excessiva pôr a culpa dessa inclinação americana exclusivamente na Coca-Cola.

Será interessante, contudo, verificar como Mintz interpreta uma tendência britânica corrente.

Em 1970, quando os britânicos faziam uma pausa para descanso, eles bebiam chá em 61% das vezes. Em 1990, essa percentagem caíra para 43%. "Numerosos jovens não querem mais se incomodar com toda a cerimônia relativa à preparação de uma xícara 'correta' de chá", nota um comentarista, acrescentando que o processo tradicional exige dez minutos mais ou menos para ferver a água, servir e mexer. "As pessoas tinham tempo na velha Grã-Bretanha", comentou um financista de 25 anos de idade, enquanto tirava goles da sua Coca-Cola.

A CULTURA GLOBAL DA COCA-COLA

Mesmo que a Coke não possa ser necessariamente julgada responsável por todos os males da vida moderna, a maioria dos intelectuais sente-se repelida pela sua conquista mundial imbatível. Para muitos comentaristas, a Coca-Cola tipifica o que há de pior na cultura ocidental. "A Coke é o combustível americano, da mesma maneira que a televisão é sua alma", escarneceu um alemão em fins da década de 1970. Vinte anos antes, Adiai Stevenson perguntou: "Com o supermercado como nosso templo, os comerciais cantados como nossa ladainha, será provável que passemos ao mundo uma visão irresistível do objetivo americano e de um inspirador estilo de vida?" A resposta na década de 1990 parece ser um retumbante "SIM!" A Coca-Cola ensinou de fato o mundo a cantar de acordo com sua música ou está fazendo isso com toda pressa de que é capaz.

A indústria cinematográfica sempre amou a Coke como símbolo conveniente da civilização ocidental - bastando lembrar o *Dr. Strangelove* e *On the Beach,* filmes em que uma garrafa de Coke é usada como comentário irônico da finalidade dos nossos valores quando chega o Dia do Juízo

Final. Mais recentemente, no início de *Os Deuses Devem Estar Loucos,* a garrafa totêmica cai do céu nas areias do deserto de Kalahari, onde transforma inteiramente a vida dos inocentes bosquímanos, tão seguramente quanto o fez a maçã de Eva no Paraíso. Em todos esses filmes, o refrigerante é apresentado como uma força sinistra, como um precursor de valores nocivos.

Quer a Coke mereça ou não essa crítica, ninguém duvida de que ela é uma invasora. Há muitos anos, um executivo da Coca-Cola disse a seus vendedores: "Vocês penetraram na vida de mais pessoas... do que qualquer outro produto ou ideologia, incluindo a religião cristã", verdade essa que se afirma e reafirma com o transcurso do tempo. "O número de marcas realmente globais", escreveu há pouco tempo um colunista na *Economist,* é na verdade muito pequeno: o único mercado de massa indisputável que existe é o da Coca-Cola." Atualmente, na North Avenue, Roberto Goizueta e outros administradores graduados da Coke podem digitar seus computadores e chamar a história do crescimento do consumo per capita em qualquer país, isso com a mesma facilidade com que o comandante do *Jornada nas Estrelas* pode pedir detalhes de planetas obscuros.

É realmente enervante quando homens de *marketing* falam em seu "espaço de prateleira no estômago" ou publicitários lhe discutem o "espaço na mente", que sem dúvida continua a crescer, impedindo outros usos talvez mais dignos de nossas células cerebrais. Ultimamente, o refrigerante parece estar na mente de todas as pessoas, desde os descontentes participantes *nos* Jogos Olímpicos de Albertville, que rebatizaram a festa superproduzida de "Olimpíada Coca-Cola", aos recém-libertados europeus orientais, com sua ânsia de símbolos americanos, como calça jeans e Coke. Mas comunistas liberados não são os únicos a cobiçar a Coke e outros símbolos da cultura ocidental. Os satélites e a televisão por cabo estão levando a "É o que é" e a "Emoção pra valer" a lares em todo o mundo. Ou como escreveu o professor Ted Levitt, da Escola de Administração de Empresas de Harvard: "Em toda parte, as pessoas aprendem com o mesmo mensageiro comunitário", fazendo com que "se tornem cada vez mais parecidas e indistintas entre si". Ou, como diz Roberto Goizueta: "As pessoas em volta do mundo estão hoje tão ligadas entre si por produtos de consumo com marca registrada como por qualquer outra coisa".

"Da infância à vida adulta", escreveu em 1980 a historiadora Barbara Tuchman, "a publicidade é o ar que os americanos respiram, as informações que absorvemos quase sem notar. Inunda nossa mente com imagens de perfeição e metas de felicidade fáceis de atingir." Neste momento, mais de uma década depois, a publicidade satura o ar que *todos* respiram. Até mesmo a supostamente neutra *International Encyclopedia of Communications* observa que a televisão tomou "esse mundo opulento, imaginário" da publicidade universalmente conhecido, levando a expectativas ilusórias, a frustrações e a atitudes nocivas entre os habitantes do pobre Terceiro Mundo, para os quais o preço de uma Coke constitui parte substancial do salário diário. Nocivas ou não, as mensagens retransmitidas por satélites certamente acertam no alvo. Recentemente, um pesquisador tentou definir o "adolescente global", estudando uma amostra representativa de jovens da Argentina, do Brasil, da China, do Egito, da Grã-Bretanha, da Guatemala, da Índia, de Israel, do Quênia, da antiga União Soviética e da Tailândia. Descobriu ele que enquanto apenas 40% podiam identificar corretamente o logotipo das Nações Unidas, 82% conheciam o símbolo da Coke.

Tendências como essas assustam muitos observadores, que temem que a variedade e os diferentes sabores das culturas humanas sejam destruídos pela Coca-Colonização do mundo. Em um capítulo intitulado "0 Futuro da Humanidade", um manual recente de antropologia mostra um patriarca de barba grisalha, usando batina preta, lendo um jornal em hebraico embaixo de uma tabuleta da Coca-Cola. "A disseminação mundial de produtos como a Coca-Cola e as calças Wrangler", diz a legenda, "é considerado por alguns como sinal de que pode estar-se desenvolvendo

uma cultura mundial única, homogênea," Outros recusam-se, porém, a entrar em pânico. Já sendo uma parte aceita da paisagem e do estilo de vida em um grupo enorme de culturas, a Coca-Cola não parece estar destruindo-as. Na foto do manual de antropologia, o patriarca judeu *ainda* é visto usando suas vestes pretas ao ler o jornal, e não saracoteando enfiado num jeans. "As diferenças entre raças, nações, culturas e suas várias histórias são pelo menos tão profundas e duráveis quanto as semelhanças", escreve o ensaísta australiano Robert Hughes, que prevê que o futuro pertence "às pessoas que podem pensar e agir com graça bem informada através de linhas étnicas, culturais e lingüísticas" - uma perfeita descrição dos atuais altos administradores da Coca-Cola.

O que a Coca-Cola faz - e faz com sucesso notável - *é* identificar o que é comum na experiência humana, sem necessariamente alterar as culturas no que é básico. "Você encontrará muitos cientistas sociais que apontarão diferenças", disse-me Don Keough, "mas aonde quer que *eu* vá, rapazes e moças se encontram, passeiam em parques, apaixonam-se, casam-se, têm filhos, promovem reuniões de família. Comemoram as alegrias da vida exatamente como você e eu." Em conseqüência, a Coca-Cola consegue que seu padrão de publicidade interesse a virtualmente todos os seres humanos. Na América, esse processo foi incrivelmente completo, de tal modo que quando um jovem de escola secundária compra uma Coke para uma garota - isso em 1920 ou em 1990 - o fato sugere romance.

Um ensaísta americano, comentando recentemente a disseminação global da Coca-Cola, escreveu: "De certa maneira, isso é muito confortante. Significa que podemos ir a grande parte do mundo e encontrar à espera nosso cobertor de segurança". Muito embora isso possa parecer declaração de um americano feio, outros viajantes que deixam suas terras natais experimentam rotineiramente a mesma sensação. Para o alemão, o grego, o japonês, o argentino ou o nigeriano, a vista da conhecida tabuleta da Coca-Cola *ê* muitas vezes tranqüilizadora. É improvável, contudo, que a Coca-Cola promova a homogeneidade completa da cultura mundial, dada a existência de seitas religiosas, fervor nacionalista e grupos étnicos que fazem questão de reafirmar sua individualidade. A medida que a mudança se acelera, observa Ted Levitt, pessoas em todo o mundo procuram desesperadamente "raízes, recordações, apegos, fantasias e transcendência, enquanto querem simultaneamente tudo que lhes acena de uma distância palpável". Naturalmente, a Coca-Cola é a primeira a entrar, tentando aliviar essa necessidade de fantasia e transcendência com sua publicidade. Roberto Goizueta tinha razão quando disse a um grupo de enlevados alunos de escola secundária: "As empresas não são tão boazinhas como eu poderia me sentir tentado a lhes dizer.

Mas também não são tão más como outros as apresentam. A verdade fica mais ou menos no meio".

SERVINDO A TODA A HUMANIDADE

Da mesma maneira que missionários acreditam que todas as almas estão maduras para o Verdadeiro Evangelho, os homens da Coca-Cola raramente fazem distinções entre nações. "Acreditamos no futuro de todos os países", escreveu Don Keough. "Sobreviveremos a todas as condições políticas ou econômicas que venham a existir." Por isso mesmo, a Coke nunca saiu do Chile quando Pinochet esteve no poder. Em vez disso, a companhia gostou da economia estável, florescente, sob o ditador.

Nem a companhia deixaria a Indonésia por causa das atrocidades cometidas pelo regime Suharto. "Nós *de fato* temos uma consciência social", disse-me um administrador da Coke, "mas não entramos na política. Nunca perdemos uma eleição porque nunca disputamos nenhuma. Nosso trabalho é simplesmente proporcionar um momento de prazer aos consumidores em volta do mundo, sem nos

preocuparmos com a forma ou tipo de governo sob o qual vivem." Fez uma pausa e sorriu largamente: "Tornamos a vida um pouco mais alegre.

Servimos à humanidade". Asa Candler teria aplaudido essas palavras.

Parece insinceridade, porém, quando o administrador afirma que a Coca-Cola não entra na política. Pelo menos desde a II Guerra Mundial, o refrigerante, tão altamente carregado de simbolismo como de Co2, tem *sido* político. Se, em vez de cortejar os chineses, Roberto Goizueta tivesse tentado convencer seu amigo George Bush a retirar a China do status de nação mais favorecida, talvez os líderes chineses tivessem pensado melhor antes de ordenar o massacre da Praça da Paz Celestial ou o prolongado estupro do Tibete. Afinal de contas, aqueles monges tibetanos de rostos doces que visitaram recentemente o Museu Mundo da Coca-Cola choraram quando interrogados sobre as tribulações de seu país, e com boas razões. Agora que Bill Clinton é Presidente, os homens da Coke usarão sem dúvida alguma de todos os meios para convencer o democrata a deixar a China em paz, mesmo que o presidente tenha falado em termos candentes sobre o assunto.* Em defesa própria, os homens da Coca-Cola argumentam que a única maneira de garantir o poder está na manutenção de sua presença ubíqua. Além do mais, se a Coca-Cola saísse, a Pepsi simplesmente entraria sem oposição, pensamento este muito pior do que quaisquer violações de direitos humanos. A maior loja da McDonald's em todo o mundo - que arrebatou de Moscou essa distinção - acaba de ser inaugurada perto da Praça da Paz Celestial, e a Coke, claro, vai correr caudalosamente por ali. Com o passar do tempo, prossegue o argumento, a entrada da Coca-Cola e dos Big Macs criarão boa vontade para com o Ocidente e poderão finalmente suavizar as políticas ditatoriais e repressivas da China com mais eficiência do que através de sanções.

O desinvestimento oficial da Coca-Cola na África do Sul representa a única exceção à regra de ignorar considerações políticas, e a opinião pública obviamente ditou essa decisão. Embora Tandi Gcabashe continue a pressionar pedindo um boicote por causa da venda de refrigerantes nesse país, a África do Sul é o único lugar em que funcionários da Coke clara-mente *servem* à humanidade. Afora criar nesse país o respeitado Fundo de Oportunidades Iguais, executivos da Coca-Cola têm praticado uma espécie de diplomacia empresarial tipo ponte aérea, encontrando-se com Nelson Mandela e outros líderes negros para garantir-lhes o apoio da companhia na luta contra o apartheid e assegurar a presença da The Coca-Cola Company na nova ordem. Em um banho de sangue, as vendas da Coke diminuiriam.

E aí reside a verdadeira beleza do capitalismo no seu melhor aspecto. A religião da Coca-Cola não tem moralidade nem outro mandamento senão o aumento do consumo da bebida. Em conseqüência, está inteiramente disposta a coexistir com Hitler, com Marajás cobertos de jóias, com trabalhadores migrantes pobres, com subnutridos africanos, com os esquadrões da morte guatemaltecos, com a derrubada de florestas tropicais úmidas em Belize, ou com chineses repressivos. Ao contrário da maioria dos governos, porém, The Coca-Cola Company eventualmente age a partir de interesse próprio declarado. Porque valoriza acima de tudo uma imagem absolutamente limpa, reage muito mais rapidamente à má publicidade do que qualquer potentado.

* Ainda não se evidenciou qualquer relação direta Clinton-Coke, mas *é* interessante notar que o mentor de Clinton, J. W. Fulbright, ex-senador de Arkansas, era indubitavelmente dedicado à Coca-Cola, desde que seu pai comprou a engarrafadora de Fayetteville em 1910. "Trabalhei lá no verão de 1915, lavando garrafas a mão", lembra-se Fulbright. "Sempre tivemos orgulho da Coca-Cola. E foi a coisa de maior valor que meu pai nos deixou."

Em conseqüência, pode-se argumentar que cabe a nós, o público, monitorar-lhe o comportamento

empresarial. Diante de boicotes de dimensões suficientes, documentários de proporções apropriadas, ou moções de acionistas que representem grandes blocos de ações, a companhia agirá.

Às vezes, até age preventivamente para evitar esses problemas. Por seus próprios fins egoístas, portanto, a Coca-Cola de fato tenta promover a paz e a harmonia que promete em seus comerciais.

RENASCIDA

Quando comecei a fazer pesquisas para escrever este livro, fiquei surpreso ao descobrir que funcionários de uma companhia americana de refrigerantes tinham pronto acesso a poderosas figuras mundiais. Agora, nada mais me surpreende. Afinal de contas, as vendas anuais da Coca-Cola ultrapassam a economia de muitos países nos quais a bebida é engarrafada e vendida. Ou como o pitoresco Harrison disse certa vez: "The Coca-Cola Company é como bunda de elefante. A gente atira uma pedra em qualquer direção e é quase certo que acerte nela". Ou como escreveu um comentarista mais recente: "A Coca-Cola é mais durável, menos vulnerável, e mais autocorretiva do que o Império Romano, Este produto está destinado a sobreviver aos Estados Unidos da América".

E à parte controvérsias sobre nutrição, cultura, publicidade e política, The Coca-Cola Company tem sido no mundo uma força pelo bem.

Mesmo que as motivações da Coke tenham origem principalmente em preocupações com sua imagem, a firma e seus engarrafadores sempre fornecem água potável, limpa (ou refrigerantes) quando calamidades naturais - terremotos, tomados, inundações, incêndios, fome - se abatem sobre a humanidade. A companhia apóia programas educacionais inovadores nos Estados Unidos e em outros países, e ninguém poderia calcular o volume de donativos filantrópicos direta ou indiretamente atribuíveis à Coca-Cola. A parte a Fundação da companhia, recursos gigantescos dedicados ao bem público contêm dinheiro de Woodruff, Whitehead, Lupton, Thomas e Bradley, para não mencionar inúmeras obras de beneficência locais de engarrafadores americanos e estrangeiros. Robert Woodruff disse certa vez que todos os que tocassem na bebida mágica ganhariam dinheiro - e, por sorte, grande parte dele foi gasta sabiamente, sobretudo na cidade de Atlanta.

Um de meus melhores amigos dos tempos de escola secundária trabalha agora para The Coca-Cola Company. Vamos chamá-lo de David. Ele parece ser o mesmo de sempre, com exceção de um ou outro cabelo grisalho, e temos nos mantido em contato estes anos todos. Recentemente, David mostrou-me fotos da família tiradas durante férias na praia. Sorrindo para a câmera, ele usava uma camiseta da Coca-Cola. "Deus", disse eu, rindo, "você não consegue livrar-se dela nem de férias, não?" Ele riu também e depois disse com simplicidade: "Eu não quero me livrar." Compreendi nesse momento que uma transformação sutil ocorrera em meu amigo. Alguém a chamaria de uma transfusão, depois da qual seu sangue passou a correr com uma tonalidade de caramelo. Ele renascera e, embora nunca tentasse me converter, eu sabia que acreditava em uma religião que continuo a achar um tanto divertida, um pouco alarmante e, em última análise, desorientadora. Ele se tornara um homem da Coca-Cola.

Epílogo

Começa Ruidosa a Década de 1990 (1990-1992)

EMBORA fosse minha intenção encerrar este livro com os fatos ocorridos até fins da década de 1980, os primeiros dois anos e meio da nova década fervilharam de fatos dramáticos. Como uma rajada de balas, passo a alvejar os pontos mais importantes: · A Coke distribui bonificação de ações na base de 2-1, o que mais do que lhes duplica o preço nos dois anos seguintes e provoca *outra* bonificação em 1992. Em termos de valor de mercado das ações, esses fatos tornaram a The Coca-Cola Company a sexta maior empresa americana de capital aberto - tudo isso conseguido durante uma grave recessão mundial. Desde 1984, a companhia gastou US$4,8 bilhões na recompra de 400 milhões de ações de seu capital, que hoje valem US$17,5 bilhões. Em julho de 1991, a companhia anunciou planos de readquirir mais 100 milhões de ações até o ano 2000.

* A Coke entra agressivamente na Alemanha Oriental, investindo US$450 milhões em fábricas governamentais ultrapassadas e transformando ex-comunistas em dedicados homens e mulheres da Coca-Cola. Em uma jogada audaciosa, a companhia resolve vender seus produtos em ostmarks na base de paridade com o deutschmark, supondo, corretamente, que a reunificação lhe recuperará os lucros. Um analista industrial classifica acuradamente essa medida como "o equivalente em refrigerante ao Plano Marshall".

Em dois anos, as vendas sobem de zero para 1,7 bilhão de copos.

· Depois do breve período de um ano e meio de atividades, o superamericano William Hoffman é transferido da França e reimplantado no ventre empresaria] em Atlanta.

Cumpriu a missão que lhe foi atribuída ao sacudir a indústria francesa, mas é considerado áspero demais para atividades de longo prazo. Na França, o consumo anual per capita subiu para 52 copos.

* *Joint ventures* e atividades dinâmicas de *marketing* são iniciadas na Europa Oriental. A companhia reservou para esses fins a soma espantosa de US$1 bilhão, que deve ser desembolsado até 1995. A Big Coke realiza investimentos diretos na Polônia e na Romênia. Enquanto a União Soviética se desintegra, a companhia anuncia planos para um empreendimento conjunto na Ucrânia, bem como uma sociedade em Moscou para abrir uma fábrica de xarope e construir 2.000 quiosques em toda a cidade. A Coca-Cola Amatil, a enorme engarrafadora australiana, da qual a Big Coke é meeira, entra na Áustria, na Hungria e Tcheco - Eslováquia, além de espalhar-se pela Indonésia, Papua Nova Guiné e Nova Zelândia, · A Coke volta a todos os países onde as condições parecem um pouco mais estáveis. Tendo cessado as hostilidades, regressa ao Afeganistão. Ao ser derrubado o regime marxista repressivo da Etiópia, homens da Coca-Cola aparecem em Adis-Abeba para fazer negócios com os rebeldes vitoriosos, como fizeram antes com o antigo governo. Pouco depois, a bebida é vendida também na nova nação desmembrada da Etiópia, a Eritréia.

Após uma ausência de cinco anos ocasionada pela guerra civil, a Coke reaparece em Angola.

· O SunTrust Bank (o descendente da Trust Company of Geórgia) conserva ainda a posse de suas

ações da Coca-Cola (originariamente avaliadas em US$110.000), recebidas como parte da compra feita em 1919 pelo Grupo (Sindicato) organizado por Ernest Woodruff - e que nesse momento valem mais de US$1 bilhão.

· É inaugurado em 1990 o museu O Mundo da Coca-Cola, que vem atraindo anualmente mais de um milhão de visitantes de todos países, como se fossem abelhas fascinadas por xarope de Coke derramado (ingresso de US$2,50 para adultos e US$1,50 para crianças).

Os turistas ingerem brilhantes e higienizadas versões da história da Coke e ficam com dor de estômago de tanto provar amostras da grande variedade de estranhos sabores que a companhia oferece em todo o mundo. O mais saboroso: a Fanta Pêssego, de Botswana. O mais revoltante: a Beverly, da Itália. Comentários típicos dos visitantes em cartões reservados a esse fim: "Grande! O Disney World da Coke." "É o melhor museu que visito há muito tempo. E me trouxe um bocado de recordações."

Mas também uns poucos comentários irritados, como: "Pagar ingresso para ver anúncios é um insulto à Comunidade Internacional. Mais uma vez, a Coca-Cola abusa do publico e o explora. UMA VERGONHA!" Localização provável do segundo museu: Tóquio.

· A Coca-Cola Fifth Avenue é inaugurada na Cidade de Nova York para vender roupas, brinquedos e souvenirs com o logotipo da Coke. Compradores e turistas na Big Apple adoram-na, mas a Big Coke não está realmente interessada em lucros. A loja é "um anúncio em três dimensões", como diz um homem da Coke. "Entre. Veja o produto.

Conheça-lhe a história. Toque-o. Leve para casa um pedaço dele." · A Coke concede a *um* fabricante de papel de parede direitos de uso de seus antigos anúncios. Em pouco tempo, pessoas que procuram se desapertar em privadas em todo o mundo vão ler na parede, bem diante de seus olhos: "Poxa! Que Emoção!" e outras velhas frases da Coke.

· A Coke consegue finalmente direitos exclusivos para o Shea Stadium, o lar dos Mets.

Neste momento, o único grande estádio da Liga sem a Coke é o Wrigley Field, em Chicago.

· Um gigantesco novo Espetacular na Times Square mostra uma garrafa de Coke de 10 metros de altura que, auxiliada por 96 quilômetros de tubulações de fibras ópticas, 1.600 metros de tubos de néon e 13.000 lâmpadas incandescentes, destampa-se por si mesma, oferece um canudinho a uma enorme boca invisível - quem sabe, a de Deus? - e se esvazia *em cada* ciclo.

· O *Harper's Index* revela que a lata da Coca-Cola custa o dobro do preço da bebida que ela contém.

· A Coke toma da Pepsi a gigantesca conta da Burger King, mas perde o Marriott, quando a companhia de Atlanta se recusa a conceder um empréstimo a juros baixos de US$100 milhões à cadeia de hotéis. A Pepsi intervém, aparentemente desejosa de emprestar o dinheiro para ganhar vantagem nas guerras dos pontos de venda. A Coke continua a deter, de qualquer maneira, a espantosa fatia de 63% no mercado americano de bebidas pós-misturadas.

· A promoção "MagiCan" da Coke recebe grande publicidade negativa quando algumas notas de banco, enroladas dentro de latas "premiadas", deixam de saltar. Em vez disso, o líquido de cheiro e gosto ruins selado no fundo para dar peso vaza e atinge algumas línguas de consumidores. O colunista de Chicago Bob Greene, que descarregou toda sua raiva sobre Goizueta por causa da New Coke, comenta mais uma vez como são "espantosamente estúpidos" os executivos da Coke. Nessa altura, os homens da Coke se mostram filosóficos com os tumultos provocados pela imprensa, que em geral auxiliam as vendas pela atenção que dirigem para a marca, mas a promoção de US$100.000 é abandonada.

· A Coke continua pintar a Ásia com o vermelho Coca-Cola através de promoções, vinculações a

eventos esportivos e acontecimentos culturais. Em Formosa, a maior garrafa inflável de Coca-Cola do mundo - de 25 metros de altura - atrai milhares de turistas, enquanto a operação nas Filipinas explora uma promoção sob a tampinha ("Bukas, Inom, Sarap Manalo!" ou "Abra, Beba, Ganhar É Emoção pra Valer!") Em Cingapura, a Coke patrocina os campeonatos de esportes de campo e pista, enquanto no Japão multidões lançam olhares pidões para as "rainhas da Corrida da Coca-Cola", vestidas de vermelho, em um enduro de motocicleta de oito horas. A Coke patrocina as cantoras Mahjabeen Qazalbash no Paquistão e Sohan Weersinge no Sri Lanka.

· Após o massacre de 1989 na Praça da Paz Celestial, a Coke continua a vender sua bebida onde quer que se reúnam chineses sedentos - repressores ou reprimidos. Em uma promoção, a companhia consegue que policiais de Xangai distribuam Coke gratuita, em vez de tíquetes para os ônibus da cidade. A despeito dos boatos de que a bebida é temperada com drogas viciantes e causa impotência, o mercado cresce. Consumo anual per capita: um copo.

· Toda a América Latina abre-se para a Coke com a derrubada de barreiras comerciais e a desregulamentação, a fim de permitir preços mais altos e tamanhos de embalagens maiores. O México é um mercado imenso, com um consumo anual per capita de 273 copos, pouco inferior aos 296 dos Estados Unidos. Com o fim do regime sandinista, na Nicarágua, a Coke reentra no país. Na Guatemala, continua uma paz relativa na atual engarrafadora, embora vários empregados sindicalizados da Coca-Cola, envolvidos em controvérsias políticas, sejam ameaçados, espancados e assassinados.

· Uma nova engarrafadora de 50 andares, a mais alta do mundo, ergue-se em Hong Kong, onde a Coke permanece indiferente à próxima anexação da colônia pelos chineses.

· Termina oficialmente o boicote árabe, mas os direitos de engarrafamento na Arábia Saudita entram em compasso de espera por causa de uma acrimoniosa ação judicial entre famílias e é adiada a reentrada da bebida no mercado.

· Explode a Operação Tempestade no Deserto. A Coke tenta assumir uma posição privilegiada, trocando radicalmente seus tolos anúncios do Superbowl por uma mensagem sóbria sobre a guerra no Golfo, mas espectadores desconfiados sentem-se ofendidos com o tom moralizador. A Coke, frustrada pela influência da Pepsi na Arábia Saudita, envia deserto adentro, partindo de El-Ain, nos Emirados Árabes Unidos, com escolta militar, jamantas refrigeradas, levando 20.000 caixas de bebida gelada gratuita. A Coke contrata fotógrafos para tirar fotos reais de soldados desfrutando a bebida tipicamente americana e patrocina também programas do USO. O general Norman Schwarzkopf, comandante da Tempestade no Deserto, porém, ganha a guerra para a Pepsi assinando o cessar-fogo com uma Diet Pepsi bem à vista.* · Em todos os locais onde protestam contra a América, terroristas consideram as engarrafadoras da Coca-Cola como um tentador alvo simbólico. Durante a Tempestade no Deserto, tocam fogo em um caminhão alemão de Coke, enquanto a segurança na sede em North Avenue, Atlanta, é assustadoramente reforçada. Explodir a torre da Coca-Cola sem dúvida produziria manchetes mundiais, mas nenhum terrorista iraquiano aparece no ensolarado Sul. Nas Filipinas, contudo, uma bomba danifica uma engarrafadora como parte da campanha contra Aquino.

· Durante tomadas de depoimentos no Senado, Anita Hill revela que o juiz Clarence Thomas poderia processar a Coca-Cola por causa de um ingrediente estranho encontrado em sua diet Coke - um pêlo pubiano. A Pepsi ganha um prêmio de mau gosto, contudo, ao produzir um anúncio em uma simulada sessão do Senado a fim de determinar qual o "ingrediente secreto" da Diet Pepsi, aparecendo Ray Charles no papel de Clarence Thomas.

· Goizueta e Keough aparentemente chegam à conclusão de que as coisas vão melhor com os

republicanos enquanto estes estão no poder. Goizueta, formado em Yale tal como o Presidente, ingressa na junta "Pontos de Luz" de George Bush e confraterniza com Bush e Lech Walesa na Casa Branca. Com o sulista Bill Clinton prestes a tomar posse da Casa Branca, contudo, a companhia prontamente reativa seus laços tradicionais com os democratas. Em dezembro de 1992, Goizueta viaja a Little Rock para uma conferência de natureza econômica com Clinton.

· Somando seu salário, a compra privilegiada de ações e outras mordomias, Roberto Goizueta recebe mais de US$86 milhões de honorários em 1991. Com os altos salários dos executivos-chefes de empresa sob ataque durante a recessão, as vantagens de Goizueta provocam manchetes nacionais.

Admiradores, porém, respondem que ele as merece - que se o valor das ações não tivesse subido ele não ganharia tanto dinheiro assim. Em comparação, Keough, que só recebe US$38,5 milhões, deve sentir-se pobre.** Discursando perante uma reunião da indústria de refrigerantes, ele se refere sarcasticamente às tribulações dos sem-casa: "Eu disse à minha esposa Mickie que devíamos arranjar alguns * O executivo-chefe da PepsiCo, Wayne Calloway, contou durante uma reunião que teve um sonho maravilhoso, no qual Schwarzkopf aparece com um saco de Doritos numa mão e uma diet Pepsi na outra. E que, em seguida, Saddam Hussein entra no sonho bebendo uma Coca-Cola. ** O salário-base de Goizueta atingiu pouco mais de um milhão de dólares, enquanto gratificações e incentivos acrescentavam mais US$4 milhões. Goizueta recebeu um milhão de ações a preço especial com a condição de permanecer como executivo-chefe até 1996. Essas ações valiam US$63,5 milhões ao preço médio de US$59 por ação em 1991.

Em março de 1992, quando a matéria chegou às manchetes, as ações valiam mais de US$81 milhões. Do mesmo modo, o salário-base de Keough era de US$925.000, mas recebeu também um 1,5 milhão em opções para compra de ações, ao preço de US$56. Em fins de março de 1992, essas opções, que não haviam sido ainda exercidas, valiam US$37,5 milhões.

sacos de dormir e uns canecos de lata e verificar agora mesmo o estado das grelhas na Seventh Avenue." · Políticos de Washington se metem em sérias dificuldades quando várias mordomias, tais como saques a descoberto sem limites no Banco da Câmara dos Deputados, são tornadas públicas. Ninguém protesta, contudo, contra a longa tradição de caixas gratuitas semanais de Coca-Cola e amendoins para os deputados da Geórgia - permitindo que ofereçam um dos regalos favoritos dos sulistas, Coke temperada com amendoim.

· A linha telefônica de chamada gratuita da Coke (800-Get-Coke) recebe cerca de 20.000 ligações por mês. Algumas cumprimentam a companhia pelo traje de Paula Abdul em um anúncio; outras pedem informações sobre uma promoção de CD. Ativistas de direitos dos animais queixam-se de que a Coke patrocina rodeios. Alguns alasquianos sitiados pelo inverno simplesmente telefonam para ouvir um sotaque sulista e para bater um papo sobre o estado do tempo. Um estudo interno apura que consumidores satisfeitos dizem a quatro ou cinco outras pessoas como o pessoal da Coke é bacana. Consumidores insatisfeitos queixam-se a um número duas vezes maior de pessoas.

· Advogados da Coca-Cola especializados em patentes provam que continuam tão sensíveis como antes, quando processam um restaurante de Los Angeles chamado Cocola por transgressão de nome de marca. Os confusos donos atendem ao reclamo mudando o nome do estabelecimento para Boyd Street Grill, ao mesmo tempo em que explicam que Cocola é uma palavra de carinho em italiano. O restaurante só serve R.C.Cola.

· No Japão, a companhia lança nova campanha de anúncios baseada no venerável conceito da "Pausa que Refresca", a fim de convencer os esforçados adultos japoneses (em contraste com os desinteressados adolescentes) de que a Coca-Cola pode relaxá-los e fortalecê-los para o trabalho contínuo. Os anúncios devem interessar à força de trabalho do país, altamente estressada e

disciplinada. Uma vez que os esforçados japoneses podem resistir à idéia de pausa, o novo *slogan* é "O Momento que Refresca" (ou "Sawayaka Ni Naru Hitotoki" - com a frase repetida em inglês e japonês). Entre os novos e bizarros oferecimentos de sabores pela companhia estão: VegitaBeta e Bonaqua.

· A diet Coke dá um passo à frente nas guerras de anúncios em que aparecem celebridades exumando Humphrey Bogart, James Cagney e Louis Armstrong para comparecerem a comerciais da marca. Os defuntos atores não só aparecem a cores, mas contracenam com atores vivos. Estão também em cogitação: Marilyn Monroe (triste demais), Ingrid Bergman (os herdeiros não deixam) e Lauren Bacall (viva demais). Meses depois, Paula Abdul aparece em um *spot* de continuação, dançando com Gene Kelly e Groucho Marx e flertando com Cary Grant.

· O ex-diretor musical do New Kids on the Block revela que o grupo raramente se apresenta em suas próprias gravações e que não cantou absolutamente no seu comercial de 1990 para a Coca-Cola, co-produzido pela McCann-Erickson e, apropriadamente, pela Propaganda Films.

· Roger Mosconi volta ao rebanho da Interpublic, filmando para a diet Coke um refinado *spot* de vídeo vinculado ao *Indiana Jones,* no qual uma dona-de-casa, estendendo a mão para pegar a bebida, quase desaparece num buraco na cozinha cheio de cobras e é salva por um sósia do Harrison Ford. Custo: uns insignificantes US$800.000. Em 1992, Mosconi despede-se do mundo da publicidade, manifestando a intenção de fazer filmes de verdade, · O "Checkout Channel" da CNN faz sua estréia nas filas dos caixas de supermercados.

Principal anunciante: a Coca-Cola, invadindo mais um recanto de nossa vida. Na mesma locação, onde o tédio leva ao impulso de comprar mais, a Coke instala uma vendedora automática de bebida gelada tipo fila rápida, que tem também prateleiras para chiclete e bombons. Em outros supermercados, telas de vídeo instaladas em carrinhos de compra disparam anúncios especiais da Coke nos corredores adequados.

· Quando a recessão atinge o orçamento escolar do De Kalb County, um inovador especialista em comercialização paga à Junta de Educação da Geórgia a importância de US$300.000 anuais para que permita a instalação de monitores de vídeo nos corredores das escolas (estrategicamente colocados acima dos telefones de fichas). Grande anunciante: a Coca-Cola, descobrindo outra maneira de entrar nas escolas. Um professor de Inglês do Meio-Oeste sugere sarcasticamente que se venda espaço nas salas de aula das faculdades: "A gente podia botar o logotipo da Coca-Cola no alto do quadro-negro e ganhar uma nota preta." · A Coke gasta nesse momento US$1 bilhão anual em publicidade em todo o mundo - muito embora isso seja apenas um quarto da alocação total em marketing. O total de US$4 bilhões inclui também patrocínios esportivos, eventos especiais, promoções, distribuição de prêmios, dirigíveis nos ares, basta pensar.

· A Coke submete a teste de mercado o sistema de TV a cabo, no qual telespectadores selecionam vários ângulos de câmeras durante o programa *Monday Night Football,* bem como controlam quando (mas não quantos) comerciais aparecem na tela. Poderá estar despontando em nosso futuro o escolha-seu-comercial-favorito-da-Coke? · A Pepsi continua com seus ataques à Coke: grosseiros, divertidos, de mau gosto, apresentando-a como uma bebida chata para gente velha. O roqueiro M. C. Hammer toma um gole de Coke e prorrompe em uma sentimental versão de *Feelings*. Quando a Pepsi chega acidentalmente a um asilo de velhos, os idosos bebedores se requebram e dizem "Chocante!", enquanto rapazes de um grêmio estudantil, que recebem Coke, jogam uma pachorrenta partida de bingo.

· Em retaliação, a Coke mostra Jerry Hall, a companheira feminina de Mick Jagger, ostensivamente dando o fora no astro de rock. "É isso aí, queridinho", diz Hall. "Estou deixando

você. Não me importa como você é *cool* ou suave ou quantas gerações você diz que o adoram. Você simplesmente não me excita mais. E não me venha com sua conhecida cantada." Claro que ela está falando realmente a respeito da Pepsi, que está abandonando em favor da diet Coke. Anúncios semelhantes mostram a famosa tenista Chris Evert, a atriz Phylicia Rashad, do *Cosby Show,* e Vanna White, do. *Wheel of Fortune.*

· Os comerciais de Ray Charles, "You've Got the Right One, Baby", ("Você escolheu a certa, querida"), fascinam os telespectadores, enquanto um coro de vistosas negras repete "Ahn-hanh". Empregados da Coke na sede da empresa são proibidos de usar essa forma particular de assentimento. Apesar de tudo, as vendas da diet Pepsi permanecem estacionárias, enquanto a Coke termina 1991 com 41% do mercado americano, contra os 32,8% da Pepsi. A Pepsi marca pontos com um *spot* da *sexy* Cindy Crawford, baseado em um trocadilho de estudantes universitários. Praticamente babando-se todo, um comentarista descreve o "langor felino flexível, sinuoso, em câmara lenta" de Cindy.

Michael Jackson acelera ao máximo pela terceira vez em oito anos para promover uma cola que jamais bebe. Quando Magic Johnson revela que é portador do vírus da AIDS, porém, a Pepsi discretamente suspende os anúncios em que aparece "nosso leproso mais célebre", como o *The New York Times* descreve Johnson.

· A Coke deleita-se com os indícios de problemas na PepsiCo, ocasionados pela diversificação da inimiga. A Kentucky Fried Chicken sofre com a reputação de fornecedora de comida oleosa, prejudicial à saúde, os preços da Taco Bell continuam baixos demais para que dêem muito lucro, a Pizza Hut adere um pouco tarde demais à entrega em domicílio, e o Frito- Lay sai prejudicado das guerras de preços com outros produtores de comidas rápidas. A Pepsi-Cola responde por apenas um terço dos lucros da PepsiCo.

· A fatia de mercado da Minute Maid, da Coke, é pouco maior do que a da Tropicana, que é vítima de medíocres decisões de compra e de outros desastres administrativos. Moral da história: suco de laranja é um saco de problemas em comparação com as colas.

· No Superbowl de 1992, a Coke evita o veículo cada vez mais caro (US$850.000 por 30 segundos), enquanto a Pepsi apresenta seu primeiro novo enfoque em vários anos.

Abandonando a Geração Pepsi por causa de problemas de idade, a Imitadora volta-se para uma base mais ampla de consumo. O "Tenho que Tomar", o novo *slogan, é* medíocre e banal, e os anúncios são tolos. Alguns consumidores pensam que o slogan se refere à natureza viciante da bebida. Cautelosamente, os homens da Coke festejam.

· O primeiro anúncio realmente global da Coke estréia na CNN, a nova estação mundial de noticiários, devidamente sediada em Atlanta. Ao contrário dos anúncios padrão, estes não requerem modificação ou explicação de fundo em qualquer língua. Peter Sealey, trazido de volta a Atlanta depois de uma estada em Hollywood, dirige o marketing global, contratando o superagente Mike Ovitz de Los Angeles e sua Creative Artists Agency (CAA) como consultores. Don Keough baixa a lenha nos executivos da Mc-Cann-Erickson em uma reunião realizada em julho de 1991, considerando um "embaraço" os comerciais da Coke. No verão de 1992, John Bergin, o veterano publicitário da McCann, aparentemente salva a agência com novo tema musical e letra brilhantes, recuperando o centro econômico e estratégico para a Coca-Cola: "Always there/ Always new/ Always real/ Always you." ("Sempre ali/ Sempre nova/ Sempre real/ Sempre você.") Na sessão de apresentação no outono de 1992, porém, a CAA elege o tema "Sempre" de Bergin, desligando-se e levando a maior parte dos trabalhos encomendados para 1993, a serem dirigidos por Francis Ford Coppola *(O Poderoso Chefão),* Rob Reiner *(Harry e Sally feitos um para o outro),* John Falsey e

Joshua Brand *{Northern Exposure),* Richard Donner *{Máquina Mortífera)* e Sidney Lumet *{Rede de Intrigas),* entre outros. O amargurado Bergin não vê sinais de sua letra ou de suas idéias e lamenta que tentativas de fazer publicidade "global" possam fracassar com platéias nacionais.

· Nos Jogos Olímpicos de Albertville, França, a população local queixa-se de que aquelas são as "Olimpíadas da Coca-Cola", por causa da presença ubíqua do logotipo e da publicidade da companhia. Katarina Witt, a patinadora artística que elogiou o socialismo em Calgary em 1988, nesse momento aparece como estrela em comerciais da diet Coke.

A Coke patrocina ainda 154 equipes nacionais e distribui um milhão de dólares ao dia em prêmios de concursos, enquanto apresenta na TV comerciais que são "apologias piegas de falso internacionalismo", como observa cruelmente Bob Garfield, *da Advertising Age.* "Não é tanto publicidade como um teste de tolerância à glicose." Nas Olimpíadas de Verão em Barcelona, 200 corredores internacionais que conduzem a tocha olímpica usam o logotipo da Coca-Cola.

· Os franceses e espanhóis, porém, ainda não viram nada. Esperem só até 1996, quando as Olimpíadas de Verão serão realizadas em Atlanta. As perspectivas para a Coke em sua cidade natal são de dar vertigens em qualquer um. Gregos frustrados dizem que foi sujeira e acusam a Coke de ter comprado as Olimpíadas para a Geórgia, mas não há prova de suborno. Pelo menos o conjunto residencial Techwood, de aluguel barato, um símbolo da pobreza negra situado bem perto da sede da North Avenue, provavelmente se beneficiará com as Olimpíadas de Atlanta.

· A Pepsi lança a Crystal Pepsi, uma cola clara (o espectro da "Coke branca" do general Zuhkov!) - que é basicamente uma Pepsi sem cor de caramelo - e ninguém se queixa.

Se a Coke tentasse a mesma coisa, provavelmente daria origem a uma revolução.* Em vez disso, a Coke reage com a TaB clara, destinada a imobilizar a Pepsi, enquanto revitaliza a TaB antiga, que perdeu participação de mercado para a diet Coke.

· A maior parte da Coke americana é atualmente vendida em embalagens plásticas PET de dois litros, e a companhia ainda faz pressão forte contra leis que determinam depósito especial obrigatório para esse material. A fim de evitar a ira dos ambientalistas, a companhia encoraja operações de reciclagem. Amantes das aves e da vida marinha, contudo, protestam contra as alças dos pacotes de seis porque os anéis em forma de O prendem os animais, de modo que a companhia passa a usar alças fotodegradáveis com tiras perfuradas para facilitar a abertura.

· A combalida CCE, a gigantesca engarrafadora em que a Big Coke é meeira, tem um prejuízo de US$125 milhões no último trimestre de 1991 ao se fundir com a segunda maior engarrafadora, o Grupo Johnston, resultando disso um controle pela Coke de 55% da indústria americana de engarrafamento. Brian Dyson afasta-se quando Summerfield "Skey" Johnson assume o comando, trazendo Henry Schimberg, seu sabe-tudo imediato, para assumir a administração do dia-a-dia, enquanto um grupo de investidores descontentes vai à justiça para protestar contra a fusão.

· A Coke reformula a Fresca, que já tem 25 anos de idade (e que detém uns minúsculos 0,3% do mercado de refrigerantes dos Estados Unidos) e a promove numa garrafa de fantasia que imita as bebidas pseudo-saudáveis da "nova era". Além disso, a companhia lança a Nordic Mist, uma cópia descarada da popular Clearly Canadian.

· Aumentam de popularidade as colas com rótulos exclusivos de lojas, alcançando 8% do mercado americano. Testes de sabor realizados pela *Consumer Reports* indicam que uma cola é quase igual a outra. Muitos analistas da indústria pensam que uma década de guerras de preço Coke/Pepsi corroeu a lealdade à marca, transformando as bebidas de elixires ricos em imagem em meras mercadorias que se incluem nas compras normais.

Assim, se a Wegmans' W POP ou a Walmart's American Choice são mais baratas e têm um gosto

igualmente bom, por que não comprá-las? · Notando que as populações em rápido crescimento de hispano-americanos e negros bebem mais colas açucaradas do que outros grupos, a Coke concentra-se nos dois mercados. Dois exemplos: a companhia monta uma campanha especial no Texas, lar de uma enorme população mexicano-americana, enquanto compra vinculação de vídeo - para levar dinheiro para o United Negro College Fund, cortesia da Coke - com o sucesso cinematográfico negro, *Os donos da Rua*. Grande parte dos compromissos de US$50 milhões da Coca-Cola Foundation focaliza-se no melhoramento da educação dos negros.

A Tropical Fantasy é sucesso no Harlem, até que volantes caluniosos afirmam que é a Ku Klux Klan quem fabrica a bebida, temperando-a com uma droga misteriosa que torna estéreis os negros - numa volta dos espectros de antigos boatos sobre a Coke. Alguns críticos alegam que os homens da Coke estão por trás desses volantes que falam da KKK, mas parece *improvável* que a marca dominante no mundo, tão ciosa de sua reputação de honestidade, desça tão baixo assim.

* Na verdade, os técnicos da Coke *realmente* apresentaram uma cola clara à diretoria da Coca-Cola na década de 1960. Quase foram demitidos por esse trabalho.

· A Coke anuncia uma *joint venture* mundial com a Nestlé, multinacional suíça - uma parceria perfeita entre as fortes marcas registradas de café e chá da Nestlé com o sistema de comercialização e distribuição da Coke. A Coke tem esperança de duplicar em outros países o fenômeno do Geórgia Coffee no Japão, começando com a linha Nescafé fria na Coréia do Sul, ao mesmo tempo que lança o Nestea Iced Tea na América.

· O juiz Faman emite um julgamento misto nos processos judiciais E-Town e Diet Coke, embora a companhia fique mais feliz do que os engarrafadores renegados. Faman decide que a diet Coke *não é* abrangida pelo contrato original da Coca-Cola, mas que o foi pela emenda de 1978. A companhia terá que pagar uma restituição pelo tempo em que sobretaxou o xarope adoçado com HFCS. A decisão custaria à Big Coke cerca de US$20 milhões, muito menos que os US$80 milhões que Bondurant e Schmidt pleiteavam e - mais importante para a companhia - permitiria uma formação de preço flexível da diet Coke. Ambas as partes apelam da decisão.

· A Coke e a Pepsi assinam novo contrato com a Nutrasweet, antecipando-se à data de 14 de dezembro de 1992, quando expira o monopólio de dez anos da mesma sobre o aspartame. Eventualmente, a sucralose, um novo produto da Johnson & Johnson, com vida de prateleira mais longa, poderá tomar o lugar do aspartame, se conseguir aprovação da FDA.

· Nelson Mandela, libertado da prisão e visitando os Estados Unidos, esnoba os oferecimentos de ajuda da Coke, atiçando momentaneamente as esperanças de Tandi Gcabashe e seu boicote. Mais tarde, contudo, Mandela chega às boas com a Coke e pressiona o Congresso Nacional Africano para suspender o boicote. Gcabashe não cede, mas sua causa parece perdida.

· Em testes de mercado, a Coke reposiciona a New Coke - cujo infeliz apelido está envelhecendo rapidamente - como Coke II, acrescentando simultaneamente uma linha azul à lata, num cumprimento explícito a Pepsi. O *Atlanta Constitution* pede aos seus leitores *slogans* irônicos e recebe algumas sugestões brilhantes: "Coke II. Não é provável que a gente vá derramá-la no bueiro", ou "Coke II: O embaraço continua". Roberto Goizueta ainda bebe a New Coke - ou Coke II -, insistindo em que é a cola de melhor gosto do mundo.

· Doug Ivester é o provável herdeiro presuntivo de Goizueta. O treinamento do jovem (45 anos em 1992) gênio financeiro incluiu experiência operacional na Europa, antes de voltar para dirigir o ramo americano da companhia. John Hunter, o diretor australiano das operações internacionais da Coke, é o azarão do páreo. Quando Keough se aposentar em 1993, quem quer que assuma seu lugar subirá finalmente ao trono de Goizueta.

Apêndice

A FÓRMULA SAGRADA

QUANDO RESOLVI escrever uma história geral da Coca-Cola, não tinha idéia de que descobriria a fórmula original, e ainda menos no ventre da própria companhia. Afinal de contas, tratava-se do segredo mais bem guardado do mundo, um segredo que a companhia se recusara a revelar a despeito de duas ordens judiciais. Em 1977, a companhia preferiu deixar a índia a entregar a fórmula secreta a um insistente governo. Ainda assim, parece que consegui o impossível. Certo dia, Phil Mooney, o arquivista, trouxe-me uma pasta com papéis amarelados e dilacerados, que haviam sido cuidadosamente restaurados e postos entre lâminas de plástico. Explicou-me que eles constituíam os restos do livro de fórmulas de John Pemberton, doados à companhia na década de 1940.

Eu já conhecia a história desse livro. Quando rapaz, John P. Turner viajara de sua cidade natal, Columbus, Geórgia, para trabalhar como aprendiz de John Pemberton, nos últimos anos de vida deste último. Após a morte de Pemberton, Turner levou o livro em sua volta para Columbus, onde trabalhou como farmacêutico durante muitos anos. Em 1943, o filho de Turner mostrou o livro a um membro da diretoria da Coca-Cola, abrindo-o na página que continha a fórmula. O diretor em causa convenceu o herdeiro de Turner a entregar-lhe o livro. "Deus do Céu!" exclamou Harrison, o presidente da diretoria, ao ver a fórmula. "Onde foi que você conseguiu isso?" E essa foi a última vez em que alguém botou os olhos na fórmula.

A pasta que recebi dos arquivos da Coca-Cola dizia que este era "o livro de descrições e fórmulas pertencentes ao Dr. J. S. Pemberton, ao tempo em que era farmacêutico em Columbus", mas isso quase com certeza é incorreto, uma vez que uma das receitas, para uma cola de aipo, inclui pelo nome a Coca-Cola como ingrediente, o que a coloca sem dúvida nenhuma em 1888, uma vez que era a bebida em que Pemberton trabalhava quando de sua morte. O coração batendo em disparada, folheei com todo cuidado as páginas preservadas, embora, claro, pensasse que a companhia escondera um item crucial em algum lugar. Por isso mesmo, fiquei atônito ao descobrir o que parecia ser uma receita de Coca-Cola, sem nome, *exceto* por um "X" no alto da página:

Citrato de Cafeína 1 onça (28,350g)
Ext. de Baunilha 1 onça
Saborizante 2 1/2 onças
F.E. Coco 4 onças
Ácido cítrico 3 onças
Suco de Lima 1 quarto
Açúcar 30 libras-peso
Água 2 1/2 galões (3,785 litros)
Caramelo o suficiente

Misture o Ácido de Cafeína e Suco de Lima em 1 quarto de água fervente e acrescente baunilha e saborizante quando frio.

Saborizante:
Óleo de Laranja
Óleo de Limão
Óleo de Noz-Moscada
Óleo de Canela
Óleo de Coentro Nerol
Álcool 1 Quarto deixe descansar 24h

A seção "saborizante" é obviamente a parte 7X da fórmula, embora haja apenas seis ingredientes (a menos que se conte o álcool como o sétimo). Talvez ele tenha adicionado mais tarde baunilha à seção saborizante como sétimo ingrediente. "F.E. Coco" significa *fluid extract of coca* (extrato fluido de coca), e nozes de cola não são mencionadas, mas apenas "Citrato de Cafeína". Pemberton, quase com certeza, recebia a cafeína da Merck, de Darmstadt, Alemanha, porque elogiava essa firma como produtora de uma forma superior de estimulante, extraído de nozes de cola, Tirei fotocópia do documento, mas simplesmente não consegui acreditar que alguém na companhia me entregasse a fórmula original. Com certeza, devia ser apenas uma precursora do produto autêntico. Mas em seguida tive confirmação inesperada de que descobrira, por acaso, algo muito mais valioso do que pensava. Ao entrevistar Mladin Zarubica, o Observador Técnico que produzira a "Coke branca" para o general Zhukov, disse-lhe que tinha a fórmula, "Oh, tem mesmo?" disse ele. "Eu também. A companhia me deu uma cópia quando tive que tirar a cor para Zhukov. Quer vê-la?" Eu queria, realmente. Ao chegar a fotocópia de sua correspondência, datada de 4 de janeiro de 1947, ela continha *exatamente a mesma fórmula* que eu encontrara nos arquivos - mesmos volumes, mesmo formato, até mesmo o erro de grafia em "RE. Coco." Notei uma única diferença: a fórmula de Zarubica era incompleta, deixando de fora os dois ingredientes finais da 7X d (coentro e nerol). Parecia que a companhia não quisera liberar a fórmula completa e tomara a precaução de alterá-la dessa maneira.

Fiquei estarrecido. Eu não só entrara de posse da fórmula original de Pemberton, guardada nas entranhas da própria companhia, mas ela aparentemente sobrevivera sem mudança durante pelo menos 60 anos, após o inventor a ter escrito naquele papel ora restaurado. Mas isso era um autêntico mistério. Contradizia a declaração de Howard Candler de que seu pai, Asa, mudara substancialmente a maneira de fabricação da Coca-Cola. E por que a fórmula de Zarubica não mencionava folha *descocainizada* de coca ou o fato de a companhia não usar mais ácido cítrico, mas fosfórico? Ou que o volume de cafeína fora reduzido? E essas não eram as únicas mudanças introduzidas na fórmula. O velho Asa aparentemente andara também mexendo na 7X. Ao longo dos anos, mudara também o volume e tipo do adoçante.

Parece que mesmo quando os ingredientes e proporções originais são revelados, persiste a mística em tomo da fórmula. Minha conclusão final: a companhia, na verdade, não deu a Mladin Zarubica, em 1947, a fórmula em uso *corrente* - e nem mesmo uma versão parcial da mesma. Em vez disso, Zarubica recebeu uma versão trancada da fórmula *original,* o suficiente para que seu químico descobrisse como tornar branca a Coke marrom. Permanece o mistério de por que a companhia me entregou a fórmula existente em seus próprios arquivos. Só posso supor que havia outra receita da Coca-Cola claramente rotulada no livro de Turner, que foi escondida, mas ninguém examinou com atenção o resto da fórmula, e a variedade "X" passou despercebida.

Em seu livro de 1983, *Big Secrets,* William Poundstone dá *sua* versão da fórmula, e que é um palpite razoavelmente acurado da mistura corrente. Em um galão entram:

Açúcar: 2.400g em água suficiente para dissolver
Caramelo: 37g Cafeína: 3,lg
Ácido Fosfórico: 11 g
Folha descocainizada de coca: l,1g
Nozes de cola: 0,37g
Embeba a folha de coca & nozes de cola em 22g de álcool a 20%, coe e acrescente líquido ao xarope.
Suco de lima: 30g
Glicerina: 19g
Extrato de baunilha: l,5g

Saborizante 7X:
Óleo de laranja: 0,47g
Óleo de limão: 0,88g
Óleo de noz-moscada: 0,07g
Óleo de cássia (canela chinesa): 0,20g
Óleo de coentro: traços
Nerol: traços
Óleo de lima: 0,27g

Misture em 4,9g de álcool a 95%, adicione 2,7g de água, deixe descansar por 24 horas a 60 graus F.[16°C]. Uma camada turva se separará. Retire a parte clara do líquido e acrescente ao xarope.

Acrescente água suficiente para fazer 1 galão de xarope. Misture uma onça de xarope com água gaseificada para obter um copo de 6,5 onças.

Poundstone e várias outras fontes alegam que o óleo de alfazema pode também fazer parte da fórmula, e uma jovem especialista do departamento técnico, com quem andei certa vez num elevador, concordou comigo. Ela acabara de voltar de Grasse, onde durante séculos especialistas franceses extraíram várias essências de óleo - incluindo nerol (tirado de uma variedade de flores de laranjeira) e alfazema.

Embora a fórmula contida no *Big Secrets* possa aproximar-se muito, ela não confere com o depoimento feito sob juramento pelo Dr. Anton Amon, químico da Coca-Cola, em um recente caso judicial. Segundo ele, são necessárias 13,2 gramas de ácido fosfórico para fazer um galão de xarope, e não 11, e 1,86 grama de extrato de baunilha, e não l,5g. Disse Anton que a companhia acrescenta 91,99 gramas de "um caramelo comercial de estabilidade forte", ou muito mais do que as 37 gramas de Poundstone. Não obstante, os ingredientes da fórmula são provavelmente exatos.

A começar com Asa Candler, ninguém na companhia se referia aos ingredientes pelo nome.

Em vez disso, o açúcar era a Mercadoria #1; caramelo, Mercadoria #2; cafeína, Mercadoria #3; ácido fosfórico, Mercadoria #4; folha de coca e extrato de noz de cola, Mercadoria #5; mistura saborizante 7X, Mercadoria #7; baunilha, Mercadoria #8. Essa nomenclatura pegou, embora desde a era Candler os números 6 e 9 - talvez suco de lima e glicerina - tenham desaparecido, provavelmente absorvidos na 7X ou em algum outro ingrediente.

Estudei demoradamente os efeitos da folha de coca e da cola no corpo principal do texto. A parte isso, são na verdade fascinantes, ainda que inconclusivas, as histórias populares que cercam os demais ingredientes, considerando os volumes diminutos de cada um deles e a veracidade duvidosa

de fontes antigas. A cássia, por exemplo, foi usada como cura para artrite, câncer, diabetes, tonteira, gota, dor de cabeça e dor de estômago. A noz-moscada combatia a infecção durante a Peste Negra, serviu como psicotrópico e narcótico, e é receitada na Índia para disenteria, gases, lepra, reumatismo, ciática e dor de estômago. A baunilha é usada variadamente como afrodisíaco, estimulante ou anti-espasmódico, cura histeria, impede o aparecimento de cáries e reduz gases. E o mesmo se aplica aos demais ingredientes.

. . .

Uma vez que a fórmula secreta gerou volumes espantosos de dinheiro, não me surpreendeu que ninguém na companhia quisesse falar sobre ela. Tendo recebido permissão para entrevistar praticamente todo mundo na empresa, negaram-me, contudo, acesso a Maurício Gianturco, chefe da divisão técnica. No fim, deixaram-me entrevistar Harry Waldrop, um "psicometrista graduado" (não é brincadeira, é esse mesmo o título dele) que, até cinco anos passados, era membro do corpo de elite de provadores de sabor que faz amostragens de partidas da Coca-Cola Classic.

Os membros do grupo conhecem a 7X tanto pelo cheiro quanto pelo gosto e podem discernir diferenças mínimas ocasionadas por envelhecimento. Da mesma maneira que alguns provadores de vinho podem provar um 1945 Mouton-Rothschild e diferenciá-lo de outro da safra de 1946, Waldrop pode identificar uma partida de xarope de Coke de dois meses de idade. "Todos nós conhecemos o sabor e o aroma do material autêntico", diz Waldrop, "mas é difícil dizer isso em palavras. Só quando estão fora do padrão é que tentamos descrevê-los." Os membros do grupo podem se subdividir em pequenos grupos, por exemplo, para discutir um gostinho ligeiramente amargo que refugam. Embora todos os ingredientes sejam cuidadosamente medidos e submetidos a teste por cromatografia de gás e outros aparelhos científicos de aferição, Waldrop não acredita que o computador possa substituir o ser humano. "Um nariz eletrônico não poderia captar as sutilezas, a parte hedonística", garantiu-me ele.

Embora cientistas possam provavelmente identificar os diferentes ingredientes da Coca-Cola, e até mesmo estimar seus volumes aproximados, não podem, segundo funcionários da companhia, duplicar a mistura exata. Incrível como possa parecer, apenas duas pessoas em atividade na companhia supostamente sabem como misturar o 7X. Isso faz com que elas viajem constantemente de avião a Cidra, Porto Rico, e Drogheda, Irlanda, para reabastecer o suprimento dessas duas enormes fábricas de concentrado, que fornecem os tijolos para a maioria da Coke consumida no mundo. Há ainda no mundo outras fábricas menores de concentrado. Ninguém, claro, gostaria de falar sobre essas questões de logística.

A despeito de todo o mistério e paranóia acumulados em torno da fórmula famosa, certo dia um porta-voz da companhia baixou a guarda quando perguntei o que aconteceria se eu publicasse neste livro a fórmula autêntica, com instruções detalhadas. Ele sorriu largamente.

"Mark", disse, "digamos que este é o seu dia de sorte. Acontece que tenho, aqui mesmo em minha mesa, uma cópia da fórmula." Abriu a gaveta e me entregou um documento fantástico.

"Aí está. Agora, o que é que vai fazer com ela?" "Bom, vou incluí-la no meu livro."

"E...?" "Alguém pode resolver estabelecer-se e concorrer com a The Coca-Cola Company."

"E que nome ele vai dar ao produto?" "Bem, não poderá chamá-lo de Coca-Cola porque vocês o processariam. Vamos dizer que o chamem de Yum-Yum, e que insinuem, de uma forma a não dar razão a um processo judicial, que a Yum-Yum é na verdade a fórmula original da Coca-Cola." "Ótimo. E daí? Quanto vão cobrar por ela? Como vão distribuí-la? Como vão divulgá-la? Está entendendo aonde quero chegar? Gastamos mais de 100 anos e volumes inacreditáveis de dinheiro construindo o capital dessa marca. Sem nossas economias de escala e nosso inacreditável sistema de

comercialização, quem quer que tentasse duplicar nosso produto não chegaria a lugar nenhum e teria que mudar coisas demais. Por que alguém se daria ao trabalho de ir comprar Yum-Yum, que é realmente igual à Coca-Cola mas que custa mais, quando pode comprar a Coisa Real em todo o mundo?" Não consegui pensar em coisa alguma para dizer.

Notas

ABREVIATURAS:
AC
Atlanta Constitution
Asa G. Candler Papers *AJ*
Atlanta Journal
AJ/C
Atlanta Journal/Constitution
Bateman & Schaeffer William E. Bateman e Randy St. Schaeffer Private Collection *BD*
Beverage Digest
CC Archives The Coca-Cola Company Archives *CC Bottler*
Coca-Cola Bottler CC Legal Library The Coca-Cola Company
Legal Library CC *Overseas Coca-Cola Overseas* CHC,AGC Charles Howard Candler, *Asa Griggs Candler* (Atlanta, 1950)
CHC Papers Charles Howard Candler Papers Dept. of Justice U. S. Department of Justice
Files, Anti-Trust
Division, Legal Procedures Unit Dun R .G. Dun & Company Collection 386 FDA Files U.S. Food and Drug Administration Hartsfield Papers William B. Hartsfield Papers Hunter Papers Floyd Hunter Papers NA *CC* Army File National Archives, Washington, D.C., AGO
Document File # 1239224 *NBG National Bottlers Gazette NYT New York Times* Pepsi Collection Pepsi-Cola Advertising History Collection *RB*
Red Barrei Robinson II
Frank Robinson II Collection RWW Papers Robert W. Woodruff Papers Sizer File J. B. Sizer Correspondence WC Papers Warren Candler Papers *WSJ*
Wall Street Journal
5 Primeiros dois itens, extraídos do CC Archives; carta a Kahn, cortesia de E. J. Kahn, Jr.; *Beverage Digest,* 10/7/985. Número especial.

NOTAS SOBRE O TEXTO

13 *"cada vez maior de homens."* Outubro de 1957, Box 83, RWW Papers.

PRÓLOGO

22 **"deixara de alimentar-se."** Old man stopped eating": O cenário aqui descrito baseia-se em entrevistas com Roberto Goizueta, Edith Honeycutt, e Joe Jones. Todos os três declararam que embora Woodruff estivesse em péssimo estado fisico, seu cérebro estava tão lúcido como sempre, Podia ouvir e compreender e, com esforço, expressar-se. Pouco depois da visita de Goizueta, Woodruff simplesmente deixou de alimentar-se. **"a cor púrpura."** Oliver, *The Real Coke,* pp. 155-156.